

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ  
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Григорьев

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**  
38.04.02 Менеджмент  
38.04.02.15 Международный менеджмент

Совершенствование инструментов продаж гостиничных услуг на основе  
технологических инноваций

Научный руководитель	_____	старший преподаватель	Ю.О. Сандулова
Выпускник	_____		А.Б. Бектемирова
Рецензент	_____	специалист по маркетингу и рекламе отеля «Hilton Garden Inn» в Красноярске	Э.С. Елчуева

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра «Международные экономические отношения»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Григорьев

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме магистерской диссертации**

Студенту (ке) \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество студента(ки))

Группа \_\_\_\_\_ Направление (специальность) 38.04.02 Менеджмент

Тема магистерской диссертации: «Совершенствование инструментов продаж гостиничных услуг на основе технологических инноваций»

Утверждена приказом по университету № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Руководитель ВКР: Ю.О. Сандулова

Исходные данные для ВКР:

- нормативно-правовые акты, статистика Федерального агентства по туризму (Министерство культуры РФ);
- аналитические данные и информации из независимых отраслевых и новостных источников;
- информационно-аналитические статьи, опубликованные в научной и периодической печати, размещенные на официальных отечественных и зарубежных сайтах в Интернете.

Перечень разделов ВКР:

- Введение
- 1 Технологические инновации и их развитие в гостиничном бизнесе. Пути их совершенствования
- 2 Общие сведения и характеристика отеля «Hilton Garden Inn» в Красноярске
- 3 Совершенствование инструментов продаж гостиничных услуг на основе технологических инноваций на примере гостиницы «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk»
- Заключение

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:

- 5 Таблиц;
- 6 Рисунков;
- 2 Приложения.

Руководитель магистерской диссертации

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Сандулова Ю.О.  
(инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись, инициалы и фамилия студента)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК**  
выполнения магистерской диссертации

Наименование и содержание этапа (раздела)	Срок выполнения
Выбор направления исследования.	12.10.2016-22.10.2016
Обсуждение с научным руководителем структуры магистерской работы.	10.11.2016-17.11.2016
Сбор теоретического материала.	23.11.2016-25.02.2017
Прохождение преддипломной практики.	27.03.2017-21.05.2017
Подготовка разделов магистерской работы: Введение.	05.05.2017-08.05.2017
I раздел (глава).	14.03.2017-28.03.2017
II раздел (глава).	04.04.2017-29.04.2017
III раздел (глава) и заключение.	02.05.2017-27.05.2017
Оформление выпускной квалификационной работы.	25.05.2017-10.06.2017
Предзащита магистерской работы на кафедре.	02.06.2017
Работа над презентацией основных результатов выпускной квалификационной работы.	03.06.2017-13.06.2017

Руководитель  
магистерской диссертации

\_\_\_\_\_

Ю.О. Сандулова

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

А.Б. Бектемирова

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

## РЕФЕРАТ

Тема магистерской диссертации: Совершенствование инструментов продаж гостиничных услуг на основе технологических инноваций (на примере гостиницы «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk»).

Автор магистерской диссертации: Бектемирова Айгерим Бектемировна.

Научный руководитель магистерской диссертации: Сандулова Юлия Олеговна.

Актуальность темы исследования: Сегодня предприятия гостиничного бизнеса в России являются ярким примером динамически развивающихся коммерческих организаций, каждое из которых находится в условиях постоянной борьбы за свою нишу на рынке гостиничных услуг. Актуальность выбранной темы заключается в том, что динамичное развитие индустрии туризма предусматривает не только увеличение числа современных туристских комплексов, гостиниц и иных средств размещения, но и совершенствование их деятельности, осуществляющейся в условиях жесткой конкуренции туристского рынка. Очевидно, что привлечь новых гостей и увеличить загрузку конкретных гостиниц возможно на основе использования передовых технологий и инновационных управленческих решений, соответствующих международным стандартам.

Цель работы состоит в научном обосновании и разработке методических рекомендаций по совершенствованию инструментов продаж гостиничных услуг на основе технологических инноваций.

Объектом исследования выступают гостиницы, в том числе сеть гостиничных отелей Hilton.

Предмет исследования: совершенствование инструментов продаж гостиничных услуг на основе технологических инноваций на примере «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk».

Задачи диссертационного исследования следующие: анализ статей, монографий, учебных и методических пособий, периодических изданий,

интернет-сайтов по проблематике исследования, а именно изучить понятия инноваций, инновационных технологий и их применение в индустрии гостеприимства; раскрыть сущность инновационной деятельности в гостиничном сервисе; изучить и обобщить мировой опыт практики применения инновационных технологий в гостиничном бизнесе; изучить проблемы внедрения передовых технологий в российскую гостиничную индустрию; предложить рекомендации по совершенствованию инструментов продаж гостиничных услуг отеля «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk» на основе технологических инноваций.

Теоретической и методологической основой решения поставленных задач в работе явились научные труды зарубежных и отечественных авторов по вопросам, связанным с проблемами развития предприятий гостиничного бизнеса на основе технологических инноваций. Информационную основу составили данные государственной статистики о состоянии рынка туристских услуг: нормативные правовые акты, статистика Ростуризма, Красноярского края и г. Красноярск, официальные сайты разработчиков различных мобильных приложений, а также результаты собственных исследований.

Научный инструментарий решения задач представлен методами сбора, обобщения и анализа исходной теоретической и эмпирической информации, анализа научной литературы, синтеза, сравнения, аналогии, классификации, статистической информации, системного анализа, swot-анализа.

Гипотеза исследования состоит в том, что в условиях жесткой конкурентной борьбы на рынке услуг, экономических кризисов, политической нестабильности и неопределенности, перед индустрией гостеприимства России стоят сложные задачи эффективного функционирования и дальнейшего развития. Таким образом, совершенствование инструментов продаж гостиничных услуг на основе технологических инноваций имеет свою объективную необходимость.

Научная новизна: обобщен зарубежный и отечественный опыт использования инновационных технологий в индустрии гостеприимства;

изучены и обобщены теоретико-практические материалы по проблемам внедрения инновационных технологий в гостиничную индустрию; доказано, что научно-технический прогресс привел к появлению новых технологий, допускающих привнесение конкурентных отношений в те сегменты, где ранее это не представлялось возможным; установлены факторы, препятствующие внедрению и развитию технологических инноваций в гостиничный бизнес России; разработаны рекомендации по совершенствованию инструментов продаж гостиничных услуг.

Теоретическая и практическая значимость исследования: Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в расширении понятий «гостевого/пользовательского опыта», «цифровых инноваций» в гостиничной индустрии, обобщение различных знаний и мирового опыта в использовании цифровых технологий, представлению их в качестве одного из компонентов и критерия развития организации, ее выхода на международный уровень. Положения исследования могут быть использованы студентами-практикантами, изучающими особенности предоставления гостиничных услуг на основе технологических инноваций. Практическая значимость результатов диссертационного исследования способствует расширению знаний и их применению в области гостеприимства в современных условиях. Сформированные рекомендации позволят менеджерами гостиничной сферы принимать стратегические и тактические плановые решения текущих задач сбыта, выхода на новые рынки, маркетинга, экономической работы, развития персонала и других направлений.

По результатам исследования были опубликованы две работы:

1. Инновационные технологии в гостиничной индустрии / А.Б. Бектемирова // «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки»: Информационные и коммуникативные технологии. – 2017. – №9(1). – 790 С.
2. Инновационные технологии в гостиничной индустрии. Их развитие и применение в России / А.Б. Бектемирова // «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки»: Основной раздел. – 2017. – №9(1). – 793 С.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	9
1 Технологические инновации и их развитие в гостиничном бизнесе. Пути их совершенствования .....	11
1.1 Технологический прогресс как фактор инноваций в гостиничной индустрии.....	11
1.2 Понятие инновации. Влияние инноваций на конкурентоспособность гостиничного бизнеса в современных условиях.....	18
1.3 Зарубежный опыт использования технологических инноваций в гостиничном бизнесе. Их перспективы развития в России .....	29
2 Общие сведения и характеристика отеля «Hilton Garden Inn» в Красноярске	46
2. 1 История создания и развития «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk».	46
2. 2 Анализ отдела маркетинга и продаж гостиницы «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk».....	49
3 Совершенствование инструментов продаж гостиничных услуг на основе технологических инноваций на примере гостиницы «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk».....	58
3. 1 Социальные сети и мобильные приложения как инструмент продвижения услуг предприятий гостиничного бизнеса. Проблемы внедрения таких систем как Digital Check-In в России.....	58
3. 2 Рекомендации по внедрению и продвижению приложения Digital Check-In в «Hilton Garden Inn» в Красноярске.....	65
Заключение .....	73
Список сокращений .....	77
Список использованных источников .....	78
Приложение А .....	83
Приложение Б .....	84



## **ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня мировая индустрия гостеприимства развивается очень стремительно. Этому способствует развитие политических, экономических, научных и культурных связей между государствами и народами мира. В последние годы внутрироссийский туризм становится все более востребованным среди жителей страны и иностранных путешественников. Россия стала приоритетным туристическим направлением для жителей Китая, Японии и других азиатских государств. В новых экономических реалиях гостиничный бизнес России стал более привлекательным для инвесторов.

Для сравнения, за период с января по октябрь 2015 года в России открылись 13 новых гостиниц (2 271 номер) под международным управлением – в 2014 году в стране начали функционировать 37 новых отелей с совокупным номерным фондом 6 662 номера, из них три – Hilton (Hilton Garden Inn), Accor Hotels (Ibis и Novotel) в городе Красноярск [1]. За период с января по октябрь 2016 года в стране открылись девять новых гостиниц (1 661 номер) под международным управлением [2].

Расширение географии присутствия международных гостиничных операторов часто связано с крупными событиями международного масштаба. Так, в 2018 году в России ожидается проведение чемпионата мира по футболу, который пройдет в 11 городах: Волгоград, Екатеринбург, Казань, Калининград, Москва, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Самара, Санкт-Петербург, Саранск, Сочи. Международной федерацией студенческого спорта, город Красноярск (Россия) утвержден столицей зимних Всемирных студенческих игр на 2019 год [3]. Не случайно, на федеральном и муниципальном уровнях в РФ совершенствование современной инфраструктуры гостиничного бизнеса признано одним из приоритетных направлений развития национальной экономики. При этом на первый план выходит освоение опыта и технологий именно международного гостиничного бизнеса.

Более половины существующего номерного фонда приходится на гостиницы Москвы и Санкт-Петербурга (52%), за ними следует Сочи (11%), Московская область (6%), Екатеринбург (3%) и другие города. В случае реализации всех проектов, к 2021 года доля номерного фонда Москвы и Санкт-Петербурга уменьшится на 3% (до 49%), Сочи – до 8%, за счет увеличения числа гостиниц в Московской области (7%) и Нижнем Новгороде (3%) [2].

Что касается гостиничного рынка Красноярска, то основной пик активности пришелся на 2014-2015 годы, когда в городе открылись сразу несколько отелей (Hilton, Ibis, Novotel). С вводом новых объектов произошло перенасыщение, что отрицательно сказалось на показателях загрузки и, соответственно, доходов. Несмотря на то, что в городе еще нет пятизвездочной гостиниц (строительство Marriott ощутимо затягивается), 4 звезды имеют несколько «звездных» отелей: красноярские отель «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk», бизнес-отель «Купеческий» и «Novotel Krasnoyarsk Center», а также отель «Алсей» в Дивногорске.

Таким образом, современная ситуация на рынке гостиничных услуг города Красноярск характеризуется, с одной стороны, дефицитом качественных мест и услуг средств размещения, соответствующих международным стандартам. С другой стороны, «Емкость рынка гостиничных услуг в Красноярске велика и требует появления новых игроков, – делится мнением генеральный управляющий «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk» Даврон Арипов. – Это подтверждается и статистическими данными, и показателями, которые мы наблюдаем. Пик наплыва клиентов наблюдается не только в моменты крупных мероприятий – КЭФа или международных турниров, в городе проводится все больше событий международного и федерального значения» [4]. Это противоречие порождает проблему: необходимость совершенствования инструментов продаж гостиничных услуг на основе технологических инноваций.

# **1 Технологические инновации и их развитие в гостиничном бизнесе.**

## **Пути их совершенствования**

### **1.1 Технологический прогресс как фактор инноваций в гостиничной индустрии**

На сегодня скорость обработки и распространения информации стала еще более стремительной. Одним из факторов конкурентоспособности на современном этапе является также использование информации для создания репутации. В настоящее время имеются виртуальные туры, открытые рейтинги, системы бронирования, интернет-пространства для игр и общения, социальные сети, поэтому неумение или нежелание управлять информацией губительны для стратегии развития гостиничного предприятия.

Информационная доступность современных средств размещения, приводит к двоякому результату: с одной стороны, отель становится максимально открытым и доступным для потенциального клиента, с другой, подобная открытость приводит к быстрому копированию новаций в управлении конкурентами. В подобной ситуации конкурентную борьбу могут выиграть только гостиницы, постоянно применяющие инновационный подход к управлению.

В соответствии с международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности либо в новом подходе к оказанию услуг.

Для предприятий гостиничного бизнеса инновационный подход проявляется, прежде всего, в совершенствовании информационного обеспечения деятельности средства размещения. Для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности очевидна необходимость использования новейших информационных технологий при внедрении новых

видов основных и дополнительных услуг, а также расширение применения новых каналов коммуникаций для продвижения гостиницы.

В управлении гостиничными комплексами, особенно гостиницами, входящими в крупные международные сети, есть возможность широкого применения всего спектра современных информационных технологий – от систем автоматизированного управления службами гостиницы до программ бронирования номеров в сети интернет. Наличие подобной системы позволяет гостинице поддерживать быстрое взаимодействие с туроператорами и турагентами, выходить на рынок бронирования услуг для индивидуальных туристов, а также встраиваться в системы глобального бронирования через специализированные порталы.

Современные продукты автоматизации управления отелем, такие, как Fidelio и Epite PMS, позиционируются как инструменты максимальной интеграции гостиничного комплекса со сторонними системами. Системы управления от корпорации MICROS-Fidelio – самые полнофункциональные решения для управления, предназначенные как для независимых гостиниц, так и для гостиничных сетей, как для небольших отелей с ограниченным набором услуг, так и для первоклассных 5-звездочных гостиниц.

Такой охват рынка объясняется тем, что существует большое число продуктовых линеек по одному направлению, ориентированных на предприятия разных сегментов. Opera предназначена для отелей luxury, объектов, входящих в международные цепочки, Fidelio 8 оптимален для несетевых отелей.

Отель должен стремиться получить доступ к максимально широкому набору каналов продаж. В каких каналах и когда осуществлять продажи – вопрос политики продвижения, это зависит от сезона, текущей загрузки отеля и множества других факторов. В частности, представлять себя в глобальных (GDS) и/или альтернативных (ADS) системах бронирования, в первую очередь, необходимо отелям, ориентированным на бизнес-сегмент. Однако это могут быть не только городские бизнес-отели, но и средства размещения любого

формата: загородные отели, SPA-отели на побережье, отели для любителей экстремального отдыха, желающие привлечь клиентов с определенным уровнем достатка. Среди основных функциональных возможностей системы можно выделить следующие:

1) управление отделом маркетинга и продаж гостиницы. Система автоматизирует работу каждого сотрудника отдела продаж, позволяет планировать встречи, телефонные звонки и выполнение различных задач, ведет общий календарь и расписание дня менеджеров. Результаты каждого общения с клиентом фиксируются в системе для получения полной картины деятельности отдела и состояния дел с каждым клиентом. Руководители отделов продаж могут ставить четкие цели работы каждого сотрудника и контролировать их выполнение;

2) управление взаимоотношениями с клиентами. Возможность вести учет предпочтений клиента и всех договорных условий, что позволяет предоставлять более высокий уровень клиентского сервиса;

3) управление программами лояльности и поощрения постоянных клиентов позволяет отелю создавать собственные программы лояльности, предусматривающие вознаграждение постоянных клиентов, а также клубные программы с возможностью предоставления скидок, бонусов и выдачи премиальных сертификатов;

4) управление продажами и мероприятиями в отеле. Вся информация обновляется в режиме реального времени, но самое главное, модуль интерфейсов позволяет обмениваться данными со смежными системами гостиничной автоматизации. Создание собственного сайта гостиницы позволяет не только бронировать номера напрямую, но и предоставляет широкие маркетинговые возможности самому отелю. Наличие виртуальной экскурсии по гостинице, формы обратной связи, анкеты, направленной на получение информации об оценке сервиса клиентом, возможность подписаться на рассылку специальных предложений и другие возможности современных

технологий широко используются ведущими производителями гостиничных услуг.

Разработка презентационных материалов гостиниц постепенно перешло из формата печатной продукции в категорию мультимедийных продуктов от традиционных каталогов, которые можно скачать с сайта гостиницы (как правило, в формате pdf), до виртуальных экскурсий в формате 3D. Клиент со своего компьютера при помощи интернета может просмотреть меню ресторана отеля, ознакомиться с ассортиментом услуг SPA-салона и распечатать купон, дающий право на скидку и т.д. Получение оперативной информации позволяет быстро и точно выбрать необходимую услугу.

Важна роль инновационного подхода также в обеспечении безопасности клиентов. Наличие системы видеонаблюдения не только на территории отеля, но и на близлежащей территории, электронные замки на дверях номера и программируемые сейфы стали широко распространенными средствами защиты клиентов.

Инновации в гостиничном бизнесе незаменимы в инженерии. Как только срабатывают датчики сигнализации, открываются электронные замки запасных выходов, действует система оповещения, и людей начинают эвакуировать по специальным путям, при этом в отеле неукоснительно следят за тем, чтобы эти пути всегда были свободны. Все инженерные системы отеля, пожарной сигнализации и оповещения о пожаре, пожаротушения и контроля доступа, видеонаблюдения и охранной сигнализации, а также система управления инженерным жизнеобеспечением объединены в единое информационно-управляющее пространство.

Гостиничный бизнес подразумевает наличие значительного объема работы по учету, контролю и статистической обработке информации. В любой гостинице имеется своя система управления, крупные комплексы используют обычно такие системы, как Fidelio, INHOVA, IR Timelox и т.п. Программный комплекс, на котором будут базироваться все подсистемы безопасности,

должен быть совместим с системой управления. Огромный плюс такой системы в том, что она полностью исключает возможность «левых» заселений.

Практически стандартом для современных отелей, начиная от уровня 3 звезды и выше, является наличие беспроводного интернета со свободным доступом или платным доступом (для невозможности несанкционированного подключения). Наличие свободного широкополосного интернета у персонала и постояльцев позволяет наладить круглосуточный обмен информацией как между собой, так с внешними источниками. Использование IP-телефонии и специальных программ доступа (Skype и др.) позволяет сократить расходы на междугородние и международные звонки.

Развитие современных технологий приводит к появлению решений, которые можно назвать прорывом в будущее. Одной из таких концепций является «интеллектуальное» здание (IB – Intellectual Building).

Основой концепции «интеллектуального» здания, которая должна максимально отвечать потребностям пользователей и владельцев современного здания. В общем случае в состав комплекса «интеллектуального» здания должны входить следующие подсистемы:

- безопасности (с контролем доступа и наблюдением);
- пожаротушения;
- связи;
- освещения;
- энергоснабжения;
- микроклимата;
- просмотра передач (радио, домашний кинотеатр, эфирное и спутниковое телевидение);
- обеспечения (водой, газом и т.д.);
- структурированная кабельная подсистема (СКС) и т.д.

Мобильные приложения позволяют туристическим компаниям занимать значительную долю рынка. Для достижения конкурентных преимуществ современной гостинице необходимо изучить возможность использования

мобильных приложений. Мобильный контент, дающий большие возможности для новой интернет-среды может стать новым ключом к маркетингу отеля и является проверенным способом, чтобы повысить загрузку и привлекательность отеля. Популярность таких место-ориентированных мобильных приложений и веб-сайтов растет как среди рекламодателей, так и среди пользователей. Для индустрии туризма больше, чем для любой другой, услуги, основанные на местоположении, необходимы для будущего персонализированного маркетинга. Интеграция местоположения отеля с Google Maps, или реклама, на верно ориентированных на местности платформах, являются чрезвычайно прибыльными и представляют собой возможность для инноваций.

Инновационная деятельность гостиниц чаще всего сосредоточена в двух служебных сферах:

- обеспечения материально-технических условий для поставки услуг клиентам;
- расширения ассортимента сопутствующих и, что еще более важно, дополнительных услуг.

Таким образом, одним из наиболее сильно влияющих на производственный процесс в гостиничном бизнесе явлений стал прогресс инновационных технологий. Гостиничная деятельность по ряду своих специфических особенностей одна из первых в полной мере адаптировала своим потребностям достижения в сфере телекоммуникаций и автоматизированных систем обработки информации. Внедрение современных информационных технологий должно обеспечивать выполнения ряда требований, в том числе наличие удобного и дружелюбного интерфейса, обеспечение безопасности с помощью различных методов контроля и разграничения доступа к информационным ресурсам, поддержку распределенной обработки информации, использование архитектуры клиент-сервер, модульный принцип построения систем, поддержку технологий Интернета и т.д.



Любые управленческие информационные процессы включают в себя процедуры регистрации, сбора, передачи, хранения, обработки, выдачи информации и принятия управленческих решений. Информационные технологии представляют собой те средства и методы, с помощью которых реализуются эти процедуры в различных информационных системах.

Особенности современных информационных технологий – это глобальное (всемирное) распространение, необычность механизма их распространения. Необычность нынешнего технологического сдвига заключается в том, что он непосредственно выходит на уровень мирохозяйственного взаимодействия, создавая экономику и предпринимательство "без границ", насаждаясь как бы сверху, перемешивая стадии и этажи влияния технологического разделения труда на общественное разделение труда.

И третья особенность – Интернет, представляющий собой ядро информационно-коммуникационной сферы. Это всемирная информационная сеть, которая предоставляет услуги по передаче файлов, удаленному доступу, электронной почте, телеконференциям и др. С увеличением числа его пользователей формируется информационно-технологическая среда бизнеса – Интернет-среда. Наиболее быстро развиваются отрасли международного бизнеса, связанные с поставкой и обработкой информации. На сегодня индустрия туризма требует применения самых разнообразных информационных технологий, начиная от разработки специализированных программных средств, обеспечивающих автоматизацию работы отдельной туристской фирмы или отеля, до использования глобальных компьютерных сетей.

Автоматизация позволяет гостиничным предприятиям увеличивать эффективность деятельности за счет автоматизированных и интернет-систем, обеспечивать максимальное присутствие на потребительских рынках и тем самым, максимально приблизится к своим потенциальным клиентам.

## **1.2 Понятие инновации. Влияние инноваций на конкурентоспособность гостиничного бизнеса в современных условиях**

В условиях ожесточенной конкурентной борьбы на рынке услуг инновационная деятельность организаций направлена, прежде всего, на повышение конкурентоспособности как услуг, так и организаций в целом. Только те организации удержатся в рыночной среде, которые в состоянии удовлетворять традиционные или новые потребности целевых потребителей способом, который ранее не применялся, широко внедрять в процесс оказания услуг инновации.

Жёсткая конкуренция на рынке туристских услуг объективно обуславливает необходимость постоянного повышения их качества. Одним из перспективных направлений развития бизнес-процессов и продвижению услуг является инновационный, необходимость и преимущества которого обоснованы в ряде научных исследований.

Инновация, нововведение (от английского «innovation») – достаточно широко понимаемый термин. Считается, что первое описание инновационных процессов ввел в экономическую науку основоположник инновационного менеджмента Й.А. Шумпетер. В своей работе [5] он выделил пять типичных направлений инновационной деятельности: использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения; внедрение продукции с новыми свойствами, использование нового сырья, изменение в организации производства и его материально-технического обеспечения; появление новых рынков сбыта.

Эти положения Й.А. Шумпетер сформулировал еще в 1911 г. Позднее, в 30-е годы, он уже ввел понятие «инновация», трактуя его как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности. Й.А. Шумпетер дает следующее определение понятия инновации:

«Инновация – новая научно-организационная комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом... это либо комбинация новым способом существующих факторов производства, либо новые товары или еще неопробованные методы или производство для нового рынка, а также производство с использованием новых средств производства» [5].

В настоящее время понятию "инновации" придается самое широкое значение. Это и новые материалы, новая продукция, новые технологий, новые рынки, новые методы управления, новые организационные структуры.

По мнению ученых, инновации – это целенаправленно проводимые изменения во всех сферах хозяйственной деятельности компании для обеспечения эффективной адаптации к внешней среде. Новая идея является инновацией в том случае, если она обладает следующими свойствами:

- востребована потребителями;
- предполагает изменения научно-технического или иного характера (экономического, социального, процессного, структурного и т.п.);
- обеспечивает эффект – экономический, социальный, бюджетный, экологический и т.п.

Многие ученые (Н.Н. Молчанов, Л.М. Гохберг, Д.В. Соколов, Р.А. Фатхутдинов, В.Н. Гунин, А.Б. Крутик, С.Д. Ильенкова, Г.С. Гамидов, Г.Д. Ковалев и др.) придерживаются определения, основанного на том, что нововведение (инновация) – итоговый результат создания и освоения (внедрения) принципиально нового или модифицированного практического средства (новшества), удовлетворяющий конкретные общественные потребности и дающий ряд эффектов (экономический, научно-технический, социальный, экологический).

Обзор экономической литературы показал, что на сегодняшний день в зависимости от объекта и предмета своего исследования различные экономисты рассматривают инновацию по-разному.

Под инновациями понимается прибыльное (рентабельное) использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера нетехнологических инноваций. Технологические инновации выступают в форме новых продуктов и являются основным фактором производственно-хозяйственной динамики предприятия.

В условиях меняющейся внешней среды успех и конкурентоспособность организации определяются приспособляемостью к внешней среде посредством учета факторов макро- и микро- перемен с помощью управления восприимчивостью к инновациям в инновационной сфере. В соответствии с динамично меняющимися условиями деятельности любое гостиничное предприятие как полноценный участник рынка вынуждено изменяться, становясь инициатором внутриорганизационных инновационных процессов.

Анализируя сферу гостеприимства в России и в мире в целом выяснили, что данная индустрия в последние годы подвержена стремительному росту, ежедневно в данной отрасли активно внедряются инновации в гостиничный бизнес, строятся новые отели и гостиницы. В данной области конкуренция очень высокая, каждый отель стремится завоевать как можно большее количество потенциальных клиентов, заинтересовать и обеспечить постояльцев всем необходимым, давая себе тем самым стабильный приток прибыли и большую популярность для клиентов среди других аналогичных отелей и гостиниц.

Сегодня инновации ассоциируются с высокотехнологичными технологиями, однако, это более емкое понятие. Инновацией также считается создание, разработка и внедрение нового продукта, процесса или услуги с целью повышения эффективности, производительности или конкурентного преимущества.

Разработка новых гостиничных услуг может колебаться в пределах от истинных инноваций, представляющих собой принципиально новые в мировом

масштабе услуги с принципиально новым рынком, до довольно незначительных модификаций существующих услуг. К незначительным модификациям можно отнести адаптацию существующей гостиничной услуги (например, карты-ключи вместо обычных ключей), либо попытку повысить ценность с помощью дополнительных возможностей (например, обслуживание в номерах) [7, с. 17].

Предполагается, что инновации должны приносить в бизнес эффективность, экономичность, быстроту действий на рынке, поскольку инновации имеют смысл, лишь когда приносят гостинице дополнительные доходы, конкурентные преимущества на рынке, повышение доли рынка, снижение издержек, совершенствование процесса обслуживания, повышение эффективности работы гостиницы в целом или какого-то из ее подразделений.

Инновации могут оцениваться по технологическим параметрам, а также с рыночных позиций. По технологическим параметрам различают:

- продуктовые инновации (новые продукты и услуги). К продуктовым инновациям относится применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих, получение принципиально новых продуктов.

- процессные инновации (технологии, организация производства и управленческие процессы). К процессным инновациям относятся новые технологии и новые методы организации производства. Процессные инновации могут быть связаны с созданием новых организационных структур в составе предприятия.

С рыночных позиций определяют тип новизны инновации для определенных рынков: инновации для отрасли; инновации для данного предприятия (группы предприятий).

По месту в системе (на предприятии, фирме) можно выделить:

- инновации на входе предприятия (изменения в выборе и использовании сырья, материалов, машин и оборудования, информации и др.);

- инновации на выходе предприятия (изделия, услуги, технологии, информация и др.);

- инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной, технологической).

По степени радикальности инновации можно подразделить на:

- базисные (радикальные). Базисные инновации относятся к принципиально новым продуктам.

- улучшающие, которые связаны с существенным усовершенствованием существующих продуктов или с внедрением новых или значительно усовершенствованных методов организации производства.

- рационализирующие (модификационные), включают незначительные усовершенствования (модификацию) продукта или методов организации производства, не оказывающие существенного влияния на изменение основных параметров и свойств продукта (процесса).

По объему воздействия инновации подразделяют на точечные и системные. Точечные нововведения имеют место в частном случае совершенствования технологии на отдельном участке работы. Они обычно не требуют больших материальных затрат и связаны с повышением эффективности одной- двух операций, не оказывая заметного влияния на производственный процесс в целом, но могут существенно влиять на уровень удовлетворенности гостя отеля. Например, чтобы привлечь внимание гостей, крупные гостиничные сети все большее значение придают музыке, звучащей в холлах, лобби и ресторанах отелей.

Системные нововведения определяют изменение всей структуры производственных отношений. Так, начало использования компьютерной техники и локальных вычислительных сетей в гостиничном бизнесе в свое время, в корне изменило работу организаций индустрии гостеприимства, значительно повысив продажи, номеров, сократив время бронирования и увеличив эффективность работы персонала.

Источниками инноваций в гостиничных предприятиях служат меняющиеся запросы и требования клиентов, изменение потребностей производственного процесса (устаревшее оборудование, технологии),

изменения в структуре отрасли или рынка, демографические изменения. Новые знания в области менеджмента, маркетинга, позволяют внедрять новые более эффективные методы управления персоналом, программы привлечения клиентов, вступать в стратегические альянсы по управлению гостиницей (франчайзинг с международными гостиницами).

Процесс внедрения инновационных технологий в сфере услуг включает следующие этапы:

- Инициирование инновации.
- Оценка рыночной привлекательности инновации.
- Разработка технологических и маркетинговых основ нововведения.
- Внедрение инновации.
- Оценка эффективности.

Раскроем содержание каждого этапа.

Инициирование инновации – это деятельность, связанная с определением цели и задач инновации, поиске инновационной идеи, ее технико-экономическим обоснованием.

На втором этапе оценивается востребованность нововведения на рынке: проводятся маркетинговые исследования, выявляются предпочтения реальных и потенциальных потребителей, формируются потребительские свойства и характеристики, которыми должна обладать инновация, выходящая на рынок, анализируются направления инновационной деятельности конкурентов, определяются платежеспособный спрос и возможный объем продаж новой услуги.

Далее разрабатываются технологические и маркетинговые характеристики нововведения: структурируются параметры – определяется совокупность материальных и трудовых ресурсов, необходимых для оказания услуги, их качественные и количественные характеристики, разрабатываются ценовая, сбытовая и коммуникативная стратегии инновации. Затем инновационная услуга внедряется на предприятии и проверяется реакция потребителей – положительная или отрицательная.

На последнем этапе рассчитываются показатели эффекта и эффективности – экономической, коммуникационной и т.п., величина которых определит дальнейшие действия организации в отношении инновации.

Для повышения конкурентоспособности отеля необходимо использовать диверсифицированную политику по различным направлениям деятельности, в том числе и в инновационной сфере, поскольку ни одно из направлений не защищено от копирования и если отель предлагает на рынке новый продукт, то через определенное время о нем узнают конкуренты и могут предложить подобное новшество своим клиентам в еще более усовершенствованном виде.

В работах по инновационному менеджменту инновации представлены как рациональный и логический процесс, в них предлагается определенная последовательность превращения идеи в какой-либо продукт или сервис для их вывода на рынок. Однако, инновации требуют творческого подхода, при этом не всегда представляется возможным получить именно тот результат, на который первоначально рассчитывали.

К инновациям относятся все изменения, новшества, которые впервые нашли применение на предприятии и приносят ему конкретную экономическую и/или социальную пользу. Поэтому под инновацией понимается не только внедрение нового продукта на рынок, но и другие нововведения [7, с. 18]:

- новые или улучшенные виды продукции (продуктовые инновации);
- новые или улучшенные услуги (инновации услуг);
- новые или улучшенные производственные процессы и технологии (процессные и технологические инновации);
- измененные социальные отношения на предприятии (социальные или кадровые инновации);
- новые или улучшенные производственные системы.

На практике перечисленные выше виды инноваций переплетаются между собой, к тому же современные технологии не позволяют отделить в производственных процессах технические, хозяйственные, организационные и социальные изменения друг от друга.



Стратегия развития отеля в настоящее время должна являться базой инновационных процессов. Инновационный процесс можно разбить на следующие этапы: 1) инновационное определение потенциала гостиницы; 2) обязательная постановка целей и задач внедрения инноваций; 3) генерирование, анализ и отбор идей; 4) создание на базе лучших идей инновационных концепций; 5) запуск процесса внедрения инноваций; 6) интеграция инноваций в корпоративную культуру гостиницы.

В понятие инновации обязательно входят новые технологии, которые гостиницы могут применять в самых разных сферах своей деятельности: это могут быть новейшие расходные материалы, безопасные экологические моющие средства и приспособления для персонала хаускипинга, инновационные противопожарные системы по сбору окурков, использование энергосберегающих технологий в гостиницах и др.

В современной практике гостинично-ресторанного бизнеса выделяют несколько направлений, в которых возможны или необходимы инновации: концептуальные инновации, информационные, мультимедийные технологии, безопасность, PR-деятельность, деловой туризм, объединение гостиниц.

Классифицировать инновации возможно по целому ряду критериев также, как и другие явления в экономике. Инновации подразделяются на четыре группы [6]:

1. Инновации в области стратегического капитала – стратегические ресурсы, новые технологии, человеческие ресурсы, методы управления. Это могут быть инновации в форме новой методики обучения сотрудников, более быстрая интеграция новых сотрудников в команду, что повышает эффективность работы гостиницы.

2. Инновации в операционной деятельности гостиницы – меры по повышению производительности труда, улучшения качества обслуживания гостей.

3. Инновации в области взаимоотношений с клиентами и с рынком – это все, что касается увеличения лояльности гостей, программы поощрения,

повышения узнаваемости бренда гостиницы на рынке, новые маркетинговые стратегии, ценообразование.

4. Инновации в области финансовой эффективности – все то, что способствует снижению издержек и увеличению доходов гостиницы. Это касается и управления ликвидностью, и управления активами, затратами гостиницы.

Отметим, что инновации без оценки рентабельности не имеют смысла, инновации рекомендуется внедрять в случае, если инновационный бюджет составляет от 1 до 10% инновационного потенциала. Однако также имеются препятствия к внедрению инновационных технологий, например, стоимость самой инновационной разработки, необходимость адаптации к ней самого предприятия и, наконец, то, что управленцы, как правило, сосредоточены на получении дохода с текущей деятельности предприятия. Кроме того, доказать собственнику, что то или иное инновационное решение позволит получить больший доход в будущем – сложная задача.

Как свидетельствует опыт гостиничных корпораций, достигших успеха, нельзя все время ограничиваться совершенствованием уже существующих услуг и продуктов. Только по-настоящему новые продукты и услуги, ориентированные на незанятые участки рынка, могут принести гостиничному предприятию самую высокую отдачу. При этом новинки должны опираться на реальные возможности и ресурсы гостиницы. Они в основном связаны с глобальными переменами в системах производственных отношений и возникают вследствие появления новых технологий в других отраслях. Новосозданные гостиничные инновации обычно влекут за собой целую цепочку мероприятий по изменению существующих технологий функционирования гостиничной корпорации или отдельной гостиницы и являются достаточно капиталоемкими.

Обычно они внедряются в случае глобальных изменений всего внешнего окружения и обусловлены агрессивной позицией гостиницы на рынке в

стремлении занять определенный сектор или нишу с помощью предложения принципиально новых продуктов и процедур обслуживания клиентов.

Гостиничные инновации, построенные на основе уже созданных продуктов, имеют наибольшее распространение в виду меньшей сложности внедрения и пониженных рисков неудачи. Внедрение нового высокоскоростного и беспроводного подключения к сети Интернет, стал "Парк Арарат Хайятт". Данная услуга – логическое продолжение реализации этим отелем своей основной концепции "интеллектуальное, здание" ("smart house"), она позволяет гостям не тратить время на подключение с помощью телефонной линии, модема, провайдера и дополнительных приспособлений. Кроме того, пользование Интернетом стало возможно не только в гостевых комнатах или бизнес-центре, но и практически в любом помещении отеля. Безусловно, новая технология привлекла дополнительное внимание к отелю со стороны бизнесменов, а также организаторов высокобюджетных конференций [8].

Тенденции современного общества влияют на все возрастающие потребности туристов. Повышенное внимание к здоровью и здоровому образу жизни привело к увеличению тренажерных залов и спортивных центров, как дополнительных услуг, а фитнес- и диет-меню являются неременным условием большинства гостиничных ресторанов.

Чтобы предвосхитить желания клиентов, заботящихся о своем здоровье, гостиница «The Premier» в Нью-Йорке впервые в мире создала гипоаллергенные номера, которые на 98 % очищены от бактерий и вирусов с помощью специальных техник и инновационных разработок Pure Solutions N.A. Чтобы поддерживать идеальные условия атмосферы была установлена современная очистная система, благодаря которой воздух становится в четыре раза чище установленного минимума для астматиков. Гипоаллергенные подушки и матрасы» призваны уменьшить скопления пыли, которые тоже могут вызывать аллергию.

Инновации, направленные на создание новых потребностей, достаточно редки, поскольку требуют наличия у гостиниц определенного творческого и

инвестиционного потенциала. Кроме этого данная подгруппа инноваций несет в себе значительные риски неуспеха проводимых мероприятий в случае недостаточной полноты данных, полученных в результате исследования рынка, и ошибочности принятого руководящего решения.

Одной из наиболее ярких тенденций последних лет является конвергенция процессов развития связи и информатики, компьютеризации и информатизации, телекоммуникаций и программного обеспечения. Как подтверждают результаты современного научно-технического прогресса, это не просто «сближение» всех этих процессов, но также их взаимодополнение и взаимопроникновение [9]. Именно данная тенденция позволила ученым мира рассматривать такие процессы во всей их взаимосвязи и взаимообусловленности как единый и целостный информационно-коммуникационный процесс, и вхождение человечества в новую интеллектуально-информационную экономику уже не вызывает сомнения.

Таким образом, приведенная классификация гостиничных инноваций дает возможность выявить некоторые закономерности в возникновении и прохождении инновационных процессов в организациях индустрии гостеприимства. Дело в том, что преобладание того или иного типа инноваций определяет тип и направленность инновационной стратегии гостиничного предприятия. В свою очередь, типология гостиничных инноваций позволяет конструировать соответствующие экономические и управленческие механизмы, поскольку они определяются именно типом внедряемых инноваций и выбранной инновационной стратегией. При этом любой отель в процессе реализации системного подхода к определению своей инновационной стратегии, рассматривая свою инновационную деятельность с учетом вышеописанных принципов и аспектов классификации, получает возможность точнее позиционироваться на рынке, определить формы продвижения и реализации своих разработок и продуктов на рынок, которые для разных типов инноваций различны.

### **1.3 Зарубежный опыт использования технологических инноваций в гостиничном бизнесе. Их перспективы развития в России**

Прогресс инновационных технологий в современной индустрии туризма стал одним из наиболее сильно влияющих на производственный процесс в гостиничном бизнесе явлений. Внедрение различных инновационных технологий владельцами гостиничного бизнеса обусловлено не только желанием привлечь как можно больше посетителей, но и создать оптимальные условия для работы персонала отеля. Современные отели "держат руку на пульсе" и быстро адаптируются к социальным изменениям. С помощью интернет-систем и за счёт автоматизации гостиничные предприятия во многом увеличивают эффективность своей деятельности.

Активное развитие онлайн и мобильных технологий сформировал новый тренд, которому эксперты глобальной технологической компании Sabre (NASDAQ: SABR) дали название "подключенный путешественник" [прим., англ. – Connected Traveler], имея в виду повсеместную "гаджетизацию" населения и потребность людей постоянно быть онлайн. Как работать с "подключенными путешественниками" в условиях постоянно растущей конкуренции в цифровой среде? Основные запросы путешественников-гаджетоманов проанализировали эксперты компании Sabre [10].

Современный путешественник – кто он? Его привычки, потребности и ожидания отличаются от тех, что были буквально 10 лет назад, и причина того – стремительное развитие технологий. Сегодня многие самостоятельно формируют поездки с помощью технологий динамического пакетирования, предпочитают брать автомобили в прокат, арендовать апартаменты через сервисы совместного потребления, совмещать деловые и туристические поездки.

Насколько по-разному используют технологии бизнес-турист средних лет и молодой студент? Повышает ли конверсию агентства запуск приложения и мобильной версии сайта, или речь идет скорее о дополнительном сервисе?

Изучая этот новый тренд, Sabre выделил пять основных потребностей "подключенного путешественника":

- Обслуживание с любого устройства. Гуляя по просторам Сети Интернет в поисках развлечений или нужной информации, пользователи хотят иметь возможность переключаться в процессе с одного устройства на другое. Например, начать искать авиабилет на смартфоне, возвращаясь с работы, а придя домой – завершить бронирование на десктопе. Такие компании как Amazon и eBay в этом серьезно преуспели, установив довольно высокую планку, и другим ритейлерам, в частности агентствам, приходится стараться соответствовать. Проследить активность пользователя на нескольких устройствах может быть затруднительно, и требуется комплексный подход для соотнесения этого поведения с параметрами путешествия и финальной конверсией.

- Мгновенный отклик на поисковые запросы. Тренд на увеличение размера экранов смартфонов говорит о том, что эти устройства могут стать №1 для поиска информации. Уже сегодня, задаваясь вопросом найти ближайший ресторан, проверить время вылета и так далее, люди берут в руки мобильный.

- Единый формат сервиса. Эта потребность вытекает из желания потребителей использовать для коммуникации с продавцом наиболее предпочтительный вид связи в зависимости от ситуации. Это может быть личный визит в офис, звонок в call-центр, SMS или вопрос через мессенджер. При этом клиенты ожидают получить одинаковое качество обслуживания через любую точку контакта. То есть все цены, описания продуктов, интерфейсы и иллюстрации должны быть идентичными.

- Обслуживание 24/7. Потребители хотят приобретать товары и услуги в тот момент, когда им это нужно. Круглосуточный сервис, быстрые транзакции и мгновенные ответы на запросы становятся неотъемлемым условием для сохранения и укрепления клиентской базы.

- Видео-контент. Ощущая переизбыток информации, которая буквально сыпется на пользователя, когда он выходит в Сеть, его внимание привлекает

контент, который развлекает и вдохновляет. Будь то декор дома, рецепты блюд или направления для отдыха – актуальным трендом становится видео-контент, который можно просматривать со смартфона.

На основе проведенного исследования Sabre выделяет следующие способы развития коммуникации агентства с "подключенными путешественниками":

- Персонализация сервиса и формирование специальных предложений для клиента на основе данных о его предыдущем покупательском опыте и предпочтениях;

- Расширение каналов связи (офлайн, онлайн, мобильные устройства и мессенджеры) и коммуникация в режиме реального времени;

- Повышение заинтересованности в услугах и укрепление лояльности за счет интересного, полезного и ненавязчивого контента.

Мы уже видим, как индустрия гостиничного бизнеса адаптируется к мобильным устройствам. Гостиничные маркетологи восприняли всерьез мобильные технологии, и это подтолкнуло многих отельных брендов использовать их в широком спектре. Ведь на сегодня они установили новые стандарты «бесконтактной роскоши», которые предлагаются гостям в едином комплекте, а именно – опции дистанционной процедурой регистрации-выписки, цифровой ключ, позволяющий открыть дверь номера с помощью мобильного телефона, уведомления о степени готовности номера к заселению, онлайн-отслеживание расходов, итоговый счет за проживание, регулирование температуры в номере, резервирование столика в ресторане, просмотр персонального контента на ТВ в номере, общение в режиме "live chat" с персоналом и другими гостями отеля, опции, позволяющие создавать фотографии в стиле туристических ретро-постеров и делиться ими в социальных сетях, и многие другие гостиничные удобства [11].

В индустрии гостеприимства развернулась настоящая гонка по внедрению элементов искусственного интеллекта во все сферы человеческой жизни:

- набирает популярность проявление тенденции искусственного интеллекта – роботы-консьержи, т.е. онлайн-программы, способные к общению с гостем и зачастую, обладающие способностью к обучению. Разработчики Siri создали голосовой помощник, способный бронировать отели [12];

- рост популярности и скорость распространения на туристическом рынке чат-ботов – компьютерных программ, которые подражают в общении живому человеку, отвечают на вопросы и запросы пользователей посредством приложений-мессенджеров типа Facebook Messenger [13];

- начиная с лета 2016 года, в Японии туристы могут расплачиваться в отелях, ресторанах и магазинах с помощью отпечатков пальцев. Специально для этого в аэропортах страны появились киоски, в которых путешественники могут зарегистрировать свои отпечатки, связав их с банковской картой [14];

- оригинальный пример использования трехмерных проекций и видео-мэппинга в продвижении ресторанных услуг из проекта SkullMapping [15];

- концепция «интеллектуального» номера гостиничной компании Starwood Hotels & Resorts Worldwide, известная своей любовью к инновациям (доступ в номер с помощью смартфона или Apple Watch, «умные» зеркала с прогнозом погоды, услуги робота-дворецкого и ряд других технологичных «фишек») [16];

- технология цифровой регистрации одной из крупнейших гостиничных компаний Hilton (приложение B), которая позволяет туристам с помощью своих мобильных телефонов выбирать подходящий номер благодаря специальному программному обеспечению, посмотрев цифровые планы этажей, а также самостоятельно проводить онлайн регистрацию заезда и выезда. При желании повышения категории номера, достаточно будет отправить запрос. Кроме этого, туристы смогут управлять услугами, предоставляемыми в отелях Hilton, а именно осуществлять заказы, которые мгновенно будут доставляться в номер. В 2016 году Hilton отметила годовщину внедрения технологии Digital Key (2 миллиона дверей в 400 отелях), глобальное распространение и совершенствование которой продолжится в 2017 году [17], [18], [19].



Для успешной работы в области международного бизнеса необходимо иметь не только определенные способности, определенное инновационное чутье, но и уметь пользоваться статистическими данными, которые накапливаются в ходе маркетинговых исследований.

Изучение зарубежных аналогов помогает при выстраивании системы управления, определении приоритетов развития и т.д. Западный опыт особенно полезен при выборе модели роста компании.

С точки зрения создания качественной услуги и постоянного совершенствования бизнеса особый интерес для индустрии гостеприимства – представляет бенчмаркинг, который с одной стороны представляет одну из ведущих инноваций в управлении рыночным поведением компании [20], а с другой – поддерживающей технологией концепции TQM (Total Quality Management – всеобщее управление качеством) [21].

Борьба за достижение эталонных показателей наряду с поиском, внедрением и совершенствованием лучших методик привела менеджеров к осознанию значимости перестройки бизнес-процессов, всеобщего управления качеством (TQM) и других методов непрерывного совершенствования.

Всеобщее управление качеством – это постоянное совершенствование бизнес-процессов, 100 % качество выполнения каждого задания, вовлечение в борьбу за качество работников всех уровней и подразделений, коллективная организация труда, стремление к эталонным показателям, соответствие ожиданиям клиента.

Бенчмаркинг выявляет лучшие показатели деятельности, эталоны, лучшие ориентиры для компании, которые способствуют разработке стратегий, направленных на улучшение качества производимых товаров, услуг, превращая этот процесс в постоянный. Зарубежные компании посредством бенчмаркинга приобретают опыт НТП и адаптации к национальным и глобальным рынкам.

Поэтому место бенчмаркинга в конкурентной среде можно охарактеризовать и как цель, и как фактор, и как метод, и как инструмент стратегической деятельности современных зарубежных компаний [22].

Бенчмаркинг – это непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы на основе сравнения с самыми сильными конкурентами или теми компаниями, которые признаны лидерами [23].

Американский центр производительности и качества дает определение бенчмаркингу как процессу постоянного исследования наилучших практик, которые определяют наиболее высокую характеристику конкурентоспособности. Роберт С. Кэмп характеризует бенчмаркинг как «непрерывный поиск решений, базирующихся на лучших методах и процессах всей индустрии (так называемых best practices), которые дают предприятию возможность наивысших достижений» [24].

Учитывая множественный характер определения бенчмаркинга, предлагается собственная трактовка данного термина: бенчмаркинг – это улучшение деятельности посредством обучения успешной практике других организаций.

Бенчмаркинг представляет собой непрерывный процесс, включающий в себя совершенствование ключевых внутренних процессов, постоянный мониторинг деятельности, проведение новых сравнений с наилучшими исполнителями и поиск способов дальнейшего совершенствования.

Основные элементы бенчмаркинга в современном понимании предполагают:

- измерение уровня показателей собственных и показателей партнера по бенчмаркингу, с целью сравнения и регистрации улучшений;
- сравнение уровней показателей, процессов, практик и т.д.;
- обучение на примере партнера по бенчмаркингу введению улучшений в своей организации;
- совершенствование, которое и является главной целью бенчмаркинга.

Четыре основных причины проведения бенчмаркинга:

- помогает организации понять и развить критическое отношение к существующим бизнес-процессам;

- дает импульс активному процессу обучения в организации и мотивации для перемен и улучшения;

-организация может отыскать новые источники совершенствования и новые приемы труда вместо тех, что приняты в ее среде.

- определяются новые эталоны показателей и практик бизнес-процессов [25].

Выделяют несколько видов бенчмаркинга в зависимости, от выбора объектов для сравнения. В современной экономике существуют различные классификации, дающие представление о многообразии бенчмаркинга. На наш взгляд наиболее известная классификация, следующая [20, с. 14]:

1) внутренний бенчмаркинг – бенчмаркинг, производимый внутри организации, в основу которого положено сопоставление характеристик производственных единиц, схожих с аналогичными процессами;

2) бенчмаркинг конкурентоспособности – изучение характеристики конкурентоспособности фирмы и ее сопоставление со сложившейся на данный момент ситуацией у конкурентов; включает в себя также исследование специфических продуктов, возможностей и альтернатив корректировки или смены процесса производства или административных методов управления предприятий-конкурентов;

3) функциональный бенчмаркинг – бенчмаркинг, занимающийся сравнением определенных функций двух или более компаний в одном и том же секторе;

4) бенчмаркинг процесса – подразумевает работу по изменению определенных показателей для возможности их сравнения с фирмами, характеристика которых опережает данное предприятие в аналогичных процессах;

5) глобальный бенчмаркинг – увеличение доли стратегического бенчмаркинга наряду с применением также ассоциативного бенчмаркинга;

6) общий бенчмаркинг – бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора;

Реже говорят о выделении таких более узких видов, как бенчмаркинг затрат, бенчмаркинг характеристики, бенчмаркинг клиента, стратегический бенчмаркинг, оперативный бенчмаркинг;

7) ассоциативный бенчмаркинг – бенчмаркинг, осуществляемый организациями, образовавшими узкий бенчмаркинг-альянс. Протокол этой кооперации находится в Кодексе поведения бенчмаркинга и, как правило, не афишируется.

Шоттмиллер Дж. К. (John L. Schottmiller) выделяет следующие выгоды, способствующие широкому распространению бенчмаркинга [26]:

- получение больших объемов новой информации за короткое время, где бенчмаркинг представляет скорее активную, нежели пассивную форму обучения;

- бенчмаркинг предусматривает активные действия на основе анализа его результатов;

- бенчмаркинг способствует командной организации труда в компании и более полному удовлетворению потребительских требований. То есть стремление к достижению и поддержанию конкурентоспособности и есть основная причина, побуждающая компании проводить бенчмаркинг.

Ряд авторов [27] рассматривает бенчмаркинг как этап реализации инновационного процесса. Используя выделенные авторами этапы и адаптируя их для предприятий сферы услуг, была разработана методика проведения бенчмаркинга для предприятий индустрии гостеприимства. Рекомендации по внедрению данной методики представлены в третьей главе диссертационного исследования.

В ходе исследования выявлено, что сеть как форма организации способствует разработке и адаптации перспективных сетевых стандартов качественного гостиничного предложения. Она позволяет осуществлять эффективный трансферт управленческих компетенций, преимуществ от владения нематериальными активами (брендами) и положительного опыта внутри сети, благодаря сетевой форме организации осуществляется трансферт

важнейших управленческих технологий, опыта, ноу-хау и ценных ресурсов организации, совершенствуются стандарты обслуживания. В этом ключе изучение стратегий развития гостиничных сетей представляется актуальным.

При рассмотрении инновационной стратегии как способа достижения целей предприятия за счет новых возможностей в различных областях деятельности, и, прежде всего, в сфере управления, содержание стратегии управленческих инноваций и содержание стратегии менеджмента совпадают.

Таким образом, мы видим интеграцию стратегического и инновационного управления.

Выделены и обобщены наиболее распространенные стратегии развития гостиничных сетей, которые в тот или иной период времени являлись инновационными для каждой корпорации. Рассматривая корпоративные и конкурентные стратегии гостиничных сетей на основе современных концепций стратегического управления, можно сделать вывод, что это типичные стратегии управленческих инноваций, которые направлены на обеспечение конкурентных преимуществ гостиничного предприятия за счет поиска и реализации новых возможностей в области управления.

Анализируя деятельность международных гостиничных корпораций в условиях глобализации необходимо подчеркнуть постоянную борьбу за клиента, в результате которой создаются новые гостиничные продукты и услуги, разрабатываются инновационные идеи и процессы. Однако широкое внедрение новых средств коммуникации и информационных технологий привело к тому, что продуктовые и процессные инновации копируются мгновенно.

Развитие информационных технологий существенно трансформировало конкурентную среду, превратило информацию в ведущий ресурс конкурентоспособности. Важнейшим информационным ресурсом являются знания.

Смысл управленческих нововведений в бизнес-процессах состоит в том, чтобы обеспечить не только локальные, финансово-экономические результаты,

но также получить интегрированное представление о модели цепочки, создания стоимости, выработки стратегии и тактики управления; сформировать систему управления отдельными направлениями деятельности и наладить операционный менеджмент.

Основными нововведениями при совершенствовании бизнес-процессов управления являются: проектирование бизнес-процессов, внедрение систем менеджмента качества; введение международных стандартов. Ведущими инновациями в управлении рыночным поведением компании являются: аутсорсинг, франчайзинг и бенчмаркинг.

Важной формой инноваций в управлении рыночным поведением компании выступает франчайзинг. Франчайзинг представляет собой один из методов маркетинга, с помощью которого материнская компания (владеющая зарегистрированным правом собственности на торговую марку) предоставляет, посредством заключения соответствующего соглашения, отдельному предпринимателю или компании (предприятию, использующему торговую марку) право осуществлять бизнес оговоренным способом, в определенном месте в течение указанного периода.

Выделяют три основных вида франчайзинга: товарный, или франчайзинг продукта, производственный и деловой, или франчайзинг бизнес-формата. В индустрии гостеприимства наибольшее применение нашел деловой франчайзинг, когда франчайзер лицензирует бизнес-формат, организационную систему и торговую марку своим франчайзи.

Франчайзинговые отношения завоевали широкую популярность среди гостиничных управленцев последней трети прошлого века и оказали существенное влияние как на развитие международных гостиничных корпораций, так и всей гостиничной индустрии.

Для российских же гостиничных предприятий стали доступными инновационные продукты и управленческие технологии крупнейших гостиничных компаний, таких мировых гостиничных цепей как Accor Hotels, Marriott International, Hilton, Hyatt Hotels Corporation и другие.

Становится очевидно, что будущее – за развитием в России франчайзинговых гостиничных сетей, причем как международных, так и отечественных. Специалистами уже выявлены тенденции, которые реализованы гостиницами, среди которых: отсутствие традиционной стойки регистрации; бронирование, регистрация и оплата выбранного номера через смартфон; мобильный замок в номерах (когда ключ к номеру – это телефон постояльца); открытое лобби, стимулирующее свободное общение гостей [28], [29].

Некоторые из этих тенденций уже воплощаются в жизнь. В России уже можно при помощи специального приложения для смартфонов не только забронировать номер, но и зарегистрироваться и выселиться из отелей Marriott Hotels [30], а в екатеринбургском отеле Hilton внедрят систему цифровых ключей. Цифровые ключи появятся в DoubleTree by Hilton [31].

У страны хорошая база для развития цифровой экономики. Например, один из самых высоких в мире показателей проникновения мобильных технологий (153 абонента мобильной связи на 100 человек). Средняя скорость подключения к интернету в России в два раза выше среднего мирового значения. Более 57% семей имеют широкополосный доступ в интернет, и в планах Министерства связи и массовых коммуникаций увеличить этот показатель до 80% к 2018 году [32].

Таким образом, одним из наиболее сильно влияющих на производственный процесс в гостиничном бизнесе явлений стал прогресс инновационных систем. Использование информационных систем не только ускоряет выполнение многих операций, но и сокращает число ошибок. В индустрии гостеприимства – это просто необходимо, особенно учитывая размер большинства гостиниц. Технология помогает предприятиям анализировать свою деятельность и активность своих пользователей, тем самым улучшая собственные услуги. Отели становятся заинтересованными в применении высокой технологии по мере ее развития и удешевления.

Несмотря на то, что спрос на туристические продукты внутреннего рынка растет, и в России есть предложения качественного отдыха и

размещения за приемлемые цены, конкуренция с зарубежной индустрией гостеприимства очень слаба. И здесь, хотелось бы отметить, что развитие и применение гостиничного франчайзинга позволит использовать все преимущества системы, которые дает вхождение в сеть (готовые стандарты, база постоянных клиентов, система лояльности глобальный маркетинг и т.д.), и удовлетворит возрастающие требования потребителей, которые будут иметь возможность выбирать среди предложений, соответствующих мировым стандартам (таблица 1).

Благодаря современным формам управления, таким, как франчайзинг и управление по контракту, и комбинированию этих форм гостиничные компании смогли снизить издержки при выходе на рынок, более централизованно распоряжаться своими финансовыми ресурсами, минимизировать текущие издержки, проводить более эффективную ценовую политику и др.

Глобальные гостиничные корпорации являются следствием воздействия мега-сил, которые проявились в мировой экономике в 1980-х гг.: прорыв в области информационных технологий; появление всемирных средств массовой информации, таких как CNN и NBC; упрощение возможности путешествий на большие расстояния; колоссальное развитие рынков капиталов, их способность быстро перемещать ресурсы при появлении новых возможностей; развитие технологий и соответствующих практических приложений к отраслям экономики, обеспечивающих высокое качество продукции при низкой себестоимости; введение в мировую экономическую практику понятий "торговая марка" и "глобальный рынок".



Таблица 1 – Основные преимущества управления международным гостиничным оператором

Преимущество	Комментарий
Узнаваемость бренда	Узнаваемый гостиничный бренд воспринимается как гарантия качества
Статус объекта	Использование международного бренда позволяет повысить статус объекта
Безопасность	Иностранные туристы предпочитают останавливаться в гостиницах, оперирующих под известными международными брендами в «небезопасных» странах
Глобальная система бронирования	Возможность бронирования через различные электронные каналы бронирования, простота поиска, возможность бронирования без посредников
Единый маркетинг	Единый маркетинг позволяет уменьшить затраты на продвижение бренда за счет того, что гостиница представлена на сайте оператора, во всех системах бронирования оператора, каталогах и брошюрах
Программы лояльности	Различные преимущества и скидки для постоянных гостей мотивируют выбирать ту гостиничную сеть, где есть членство в программе лояльности
Уровень сервиса	Единые стандарты обслуживания и унификация систем управления и подготовки кадров в сетевых гостиницах приводят к более высокому уровню обслуживания, чем в независимых гостиницах
Устойчивость в кризисное время	Сетевые гостиницы являются более устойчивыми к кризису по ряду причин: более стабильный спрос со стороны постоянных лояльных гостей, возможность управлять загрузкой за счет присутствия в нескольких глобальных системах бронирования, наличие высококлассных специалистов с опытом работы в условиях нестабильной экономики
Снижение рисков инвестора	Наличие международного бренда снижает риски инвестора и является большим преимуществом при продаже объекта и получении банковского кредита
Более низкий уровень издержек	В сетевых гостиницах уровень издержек на расходные материалы, инженерное обслуживание, рекламу и маркетинг может быть уменьшен за счет большого объема закупок товаров для всех гостиниц сети и распределения затрат между ними

Международный гостиничный бизнес – особый сегмент гостиничной индустрии, который характеризуется высокой степенью интернационализации капитала, международным характером своих операций, так как гостиничная система рассматривает весь мир в качестве своей сферы деятельности. На федеральном и муниципальном уровнях государства РФ совершенствование современной инфраструктуры гостиничного бизнеса признано одним из приоритетных направлений развития национальной экономики. Мировые гостиничные корпорации активно осваивают российский рынок: во многих городах, особенно в столице, появляются отели крупнейших гостиничных цепей, что говорит о значительной перспективе развития данного направления (рисунок 1, 2, 3) [1], [2].

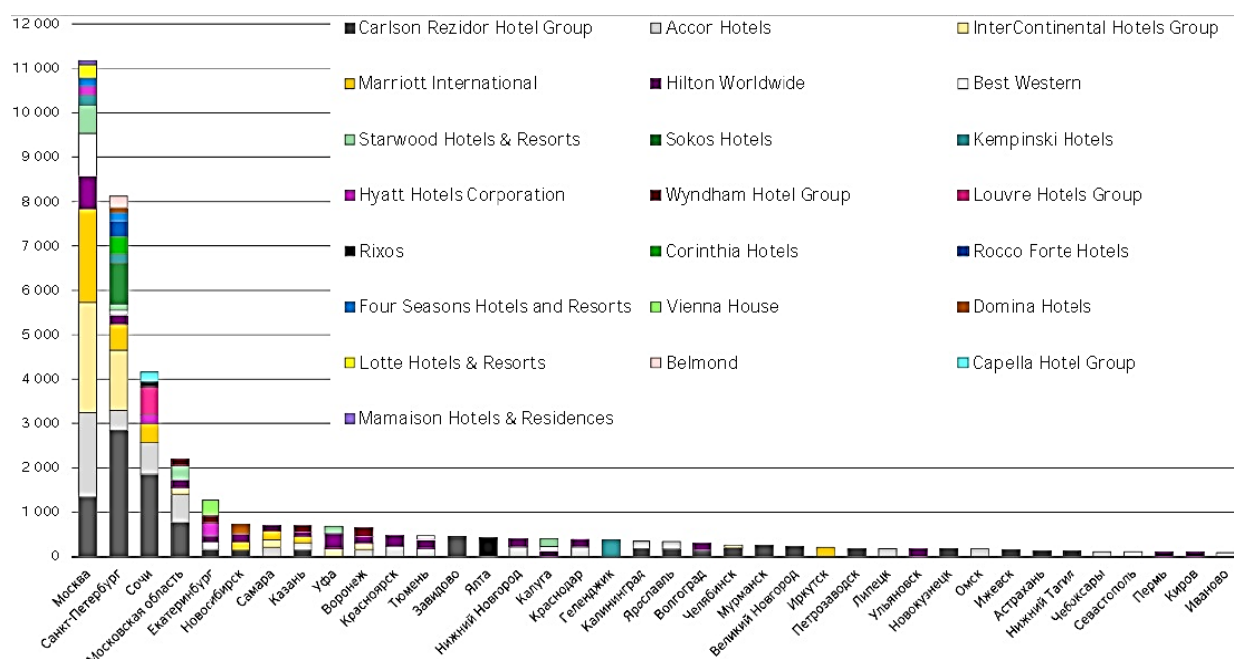


Рисунок 1 – Распределение существующего номерного фонда под управлением международных гостиничных операторов по городам России (октябрь 2016)

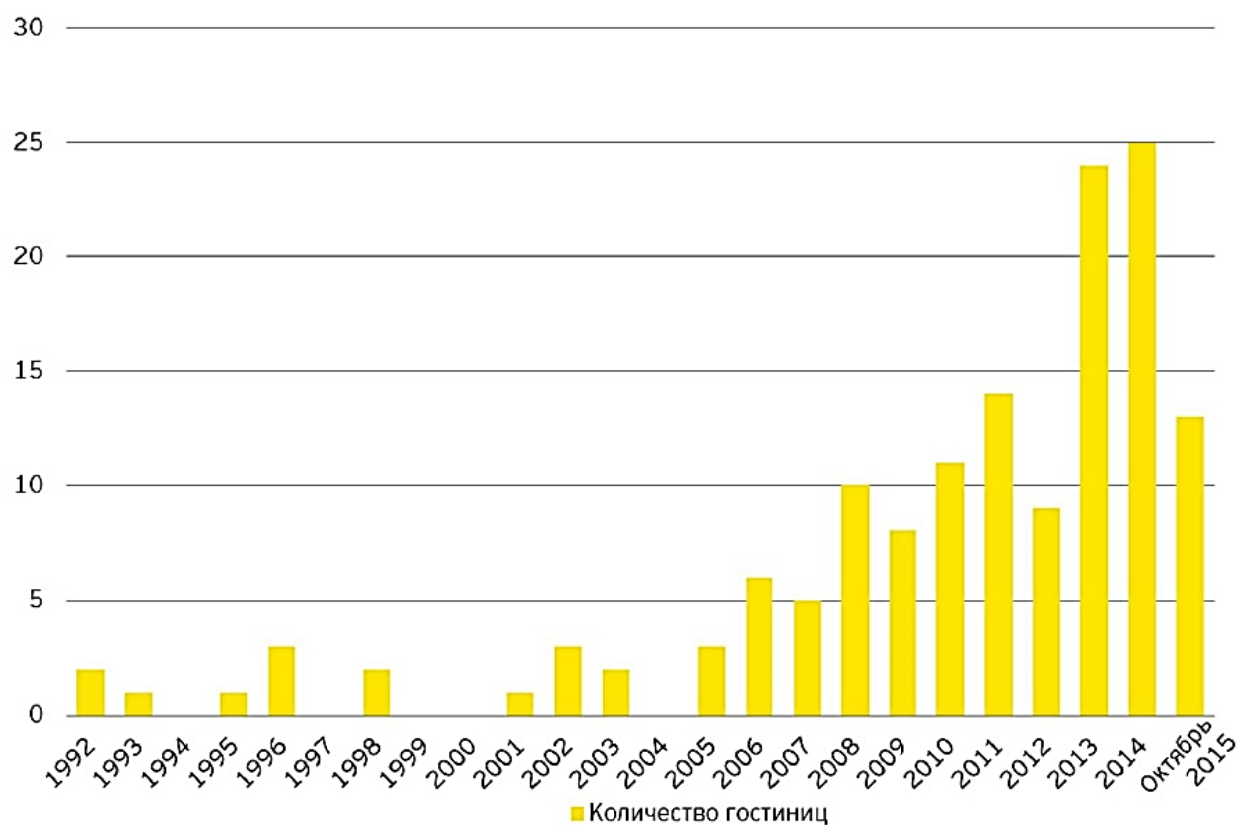


Рисунок 2 – Динамика открытия новых гостиниц в России под международным брендом в год (октябрь 2015)

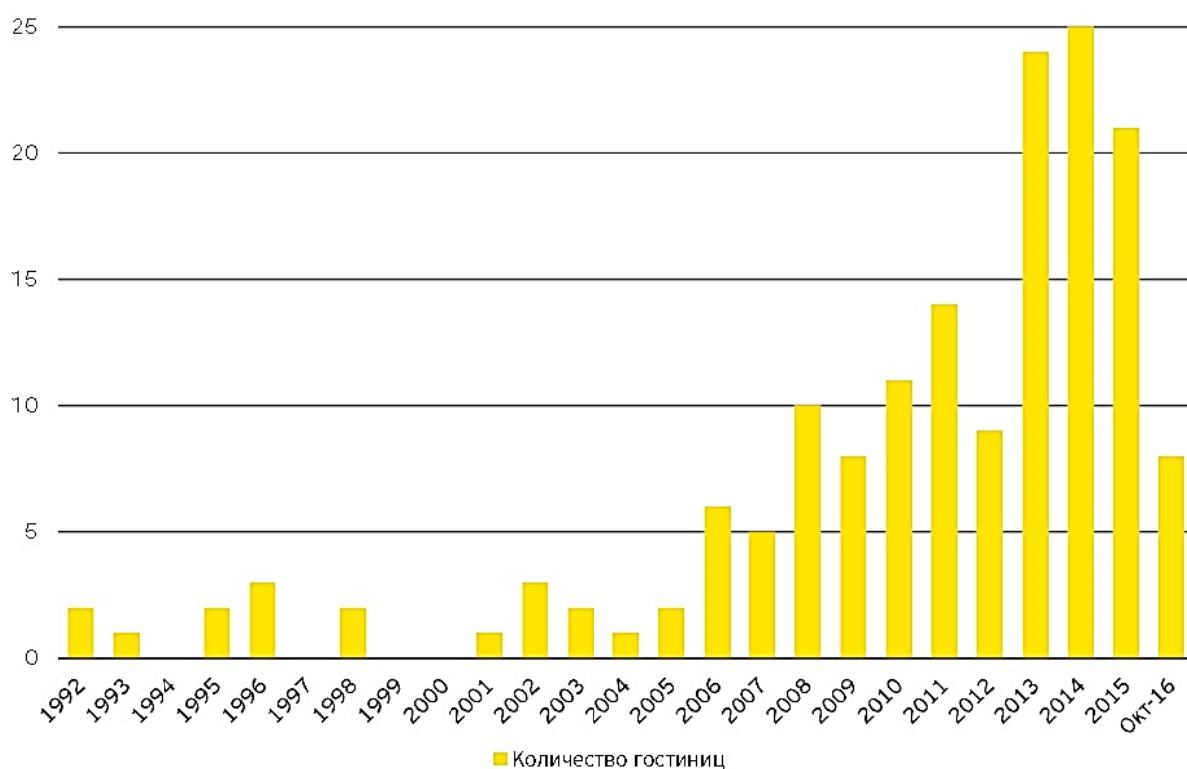


Рисунок 3 – Динамика открытия новых гостиниц в России под международным брендом в год (октябрь 2016)

Большинство международных компаний участвуют в международном бизнесе потому что: поднимают продажи за счёт рынков других стран; находят более дешёвое сырьё и/или комплектующие; получают лицензию на технологию; продают франшизу; находят финансирование, увеличить свой капитал; находят стратегических партнёров и т.д.

Факторы, влияющие на решение о выборе зарубежных рынков, могут быть подразделены на две группы: характеристики международной компании и характеристики окружающей среды.

К характеристикам компании относятся: степень интернационализации международной компании; существующая сеть взаимоотношений между международной компанией и ее зарубежными партнерами; цели международной компании и приверженность менеджеров к интернационализации; характер бизнеса, которым занимается международная компания; ресурсы, которыми располагает международная компания. К характеристикам окружающей среды, влияющим на процесс выбора зарубежных рынков, относятся: макросреда страны происхождения международной компании и стран предполагаемой международной экспансии, включающая социокультурные, экономические и политические факторы; структура и характеристики внешних рынков: размер рынка, потенциал рынка, прибыльность рынка, уровень конкуренции на рынке.

Логика процесса выбора зарубежных рынков заключается в следующем: международная компания определяет критерии оценки зарубежных рынков (критерии международной сегментации), а затем с помощью этих критериев оценивает и выбирает наиболее перспективные зарубежные рынки. Критерии сегментации международных рынков могут быть классифицированы по широте охвата: общие критерии, относящиеся к рынку страны в целом, и специальные критерии, относящиеся к конкретной компании и продукту. На первом этапе производится сегментация и отбор рынков в соответствии с общими критериями (язык, религиозные убеждения, климатические условия, экономические ограничения). Например, при выборе рынков для экспорта

винно-водочной продукции на этапе общей сегментации вероятно, придется исключить исламские страны, в которых продажа и потребление алкоголя ограничены по религиозным соображениям. Членство стран в экономических союзах и соглашениях, бойкоты, эмбарго, жесткие таможенные ограничения также сократят список потенциальных рынков сбыта продукции компании. Для более детальной сегментации зарубежных рынков используются специальные критерии, отражающие как сторону спроса, так и сторону предложения на продукцию компании. Со стороны спроса существенными являются такие факторы, как стиль жизни, структура потребления, способы потребления продукции, приверженность покупателей к торговым маркам, брендам. Со стороны предложения внимание должно быть уделено оценке конкурентов, каналов распределения и продвижения продукции. Данные, собранные на двух первых этапах, позволяют определить круг национальных рынков, требующих особого внимания менеджеров компании при выборе направления для международного развития. На третьем этапе необходимо оценить потенциал отобранных рынков, т.е. возможные долю рынка и объем продаж международной компании на каждом из них. Оценивая прибыльность выхода на тот или иной рынок, менеджеры международной компании осуществляют окончательный выбор рынков международной экспансии.

По данным доклада о стратегии развития туризма в России до 2015 г., современное состояние туризма в Российской Федерации в последние годы в целом развивается стабильно и динамично [33]. Отмечается ежегодный рост внутреннего туристского потока. Быстро растущий спрос на туристские услуги внутри страны увеличил объемы строительства малых гостиниц в курортных регионах, а также обусловил рост числа гостиниц международных гостиничных цепей в Москве, Санкт-Петербурге и других крупнейших городах страны. Резко увеличился объем инвестиционных предложений по гостиничному строительству как со стороны иностранных, так и со стороны отечественных инвесторов. При этом основные предложения направлены на развитие гостиничного бизнеса в регионах России.

## **2 Общие сведения и характеристика отеля «Hilton Garden Inn» в Красноярске**

### **2. 1 История создания и развития «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk». Основные виды деятельности, задачи и виды предоставляемых услуг**

Hilton Garden Inn Krasnoyarsk – первая гостиница в Красноярске мирового класса международной сети Hilton Hotels & Resorts, расположенный на левом берегу реки Енисей в современном административном центре города. Официальное открытие отеля состоялось 24 января 2014 года. Удобное расположение в 30 километрах от международного аэропорта Емельяново, а также в 10 минутах езды от исторического центра города. В непосредственной близости к международному выставочно-деловому центру Сибирь, самому большому бизнес-центру Первая Башня и другим значимым бизнес-объектам.

Клиентами отеля «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk» являются граждане СНГ, КНР, Японии, Европы, США, Великобритании, а также российские и иностранные бизнес-туристы (деловые гости), организации города Красноярск, Сибирского и Дальневосточного Федерального округа, и всей России (приложение А).

Номерной фонд «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk» насчитывает 259 номеров (категории стандарт, комфорт, полулюкс), а также номера для людей с ограниченными возможностями, оснащенных современной эргономичной мебелью, располагает всеми современными удобствами. Номера отеля готовы принять как деловых гостей города, так и многочисленных туристов. Качество сервиса в отеле – европейский стандарт для классических четырехзвездочных отелей, что позволяет проживающим насладиться отдыхом и получить только приятные впечатления от посещения города. Напомним, 11 Октября 2016 года отелю «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk» было присвоено официальная классификация категории «четыре звезды» [34].

Конференц-зона состоит из 6 просторных залов различной вместимости (20-400 человек), включая большой конгресс-холл «Енисей». В наличии

презентационное оборудование и круглосуточный бизнес-центр с гостевыми компьютерами и необходимой оргтехникой с возможностью удаленной печати из номера (услуга PrinterOn). Он открыт круглосуточно, гости могут воспользоваться услугой удаленной печати документов с личного ноутбука прямо из номера.

В перечне предлагаемых услуг значатся: бесплатный Wi-Fi доступ в интернет (на всей территории отеля); обслуживание номеров; Pavilion Pantry (круглосуточный мини-маркет); ресторан интернациональной кухни Garden Grill&Bar, завтрак “шведский стол”, детское меню; банкетное обслуживание; организация питания (кофе-брейк, фуршет, ланч); Лобби-бар; боулинг; Лаунж-зона; бизнес центр; круглосуточный спортивный зал (посещение бесплатное); набор для фитнеса Stay Fit Kit (предоставляется бесплатно по запросу); конференц-залы (6 залов вместимостью от 20 до 400 человек: 4 зала и 2 переговорные комнаты); прачечная и химчистка; трансфер; хранение багажа; услуги консьержа; экскурсионное обслуживание; заказ железнодорожных и авиабилетов; охраняемая парковка.

Отель является частью комплекса, также включающего в себя фитнес-центр World Class с уникальным спортивным оборудованием высокого качества, бассейн, SPA-салон. Проживающих ожидает полноценный отдых и максимум преимуществ в рамках фирменной программы лояльности Hilton HHonors. Также в здании расположен развлекательный комплекс «Шаровая молния» с боулингом на 32 дорожки и ресторан-караоке-бар Solo.

Целью деятельности гостиницы является удовлетворение потребностей гостей в размещении, питании и других сопутствующих услугах, эффективная работа на рынке гостиничных услуг и, как результат, получение прибыли. Для достижения этой цели предприятие стремится выполнять следующие задачи:

- обеспечение качественного сервиса, отвечающим международным стандартам;
- создание благоприятного имиджа предприятия;
- проведение мероприятий по привлечению клиентов;

- позиционирование на рынке гостиничных услуг города Красноярск;
- проведение гибкой ценовой политики;
- предоставление широкого спектра сопутствующих услуг и др.

В штате исследуемого гостиничного предприятия состоят, в среднем, 110 человек. Численность персонала будет расти в зависимости от заполняемости гостиницы. Все сотрудники проходят обучение. На рисунке 4 представлена организационная структура гостиницы «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk».



Рисунок 4 – Организационная структура гостиницы «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk»

Тип организационной структуры – линейно-функциональная. Генеральный менеджер отеля «Hilton Garden Inn» в Красноярске – Арипов Даврон Урунбаевич. К своим обязанностям он приступил в середине июля 2013 г. В гостиничном бизнесе работает 14 лет. Последнее перед новым назначением место работы – заместитель генерального директора гостиницы Pacific Plaza на Сахалине.



## **2. 2 Анализ отдела маркетинга и продаж гостиницы «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk»**

Маркетинговая деятельность в современных гостиницах организуется в целом по-разному, однако прослеживаются единственные приемы и методы в организации и функционировании служб и подразделений маркетинга и продаж. Наиболее распространенной формой является функциональная организация, при которой во главе разных направлений маркетинга стоят специалисты по конкретным видам деятельности: из продажи, рекламы, маркетинговых исследований и тому подобное. В гостиничных цепях, которые работают в региональном масштабе и на разных типах рынков, чаще используется организация служб маркетинга по географическому признаку, при этом сотрудники служб маркетинга курируют определены географические единицы (страны, регионы, области).

Большие гостиницы создают полноценные маркетинговые структуры, которые обеспечиваются необходимыми ресурсами и кадровым потенциалом, формируется маркетинговый бюджет. Большая гостиница проводит маркетинговые исследования, разработку новых услуг, разрабатывает мероприятия относительно стимулирования сбыта. Лидеры гостиничного бизнеса создают собственные концептуальные подходы до формирования маркетинговых служб.

Современная система управления продажами гостиницы строится на рациональном разделении труда и четком закреплении полномочий. В отдел входят четыре подразделения:

### **1. Исследование клиентов**

Состоит из менеджеров сектора и 2-5 сотрудников по работе с клиентами. Это подразделение поддерживает контакты со старыми партнерами, занимается поиском новых клиентов, работает с корпорациями. Каждый менеджер отдела имеет план, который определяет количество клиентов, с которыми нужно завязать деловые контакты.

## 2. Техничко-организационная группа

В ее состав входят менеджеры сектора и 2-5 сотрудников по работе с клиентами, они занимаются организацией банкетов, конференций и групповым размещением.

## 3. Подразделение по вопросам бронирования.

## 4. PR Management

Главная задача отдела маркетинга и продаж – повышение загрузки и продажа услуг гостиницы. Число сотрудников, как правило, составляет до 10 человек, в отеле «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk» вместе с руководителем отдела – 5, один из которых занимается маркетинговыми исследованиями, а остальные – менеджеры по продажам, которые занимаются поиском «оптовых» покупателей гостиничных услуг (турфирмы, крупные компании, к которым приезжает много клиентов и т.п.).

В задачи маркетинговой службы входит:

- определение сегмента, на котором гостиница сможет иметь наибольший успех;
- анализ и прогнозирование потребностей и спроса;
- определение ценовой политики гостиницы;
- при любых нежелательных изменениях положения отеля на рынке гостиничных услуг анализ ранка, выяснение причин и предложение мер по улучшению положения отеля;
- определение методов привлечения клиента;
- создание комплекса товаров и услуг, которые удовлетворяют желаниям и потребностям;
- анализ удовлетворенности клиента услугами отеля (опрос, работа с отзывами на таких сайтах, как <https://www.tripadvisor.ru>, <http://www.booking.com>, <http://krasnoyarsk.flamp.ru> и др.);
- анализ состояния отеля, выявление неиспользованных возможностей с целью повышения загрузки и увеличения доходов от всех источников;
- мотивация персонала;

- анализ компаний, которые занимаются продвижением в социальных сетях;

- реклама отеля. Гостиничную рекламу, как правило, характеризуют: информационная полнота; ответственность за достоверность предоставляемой информации; эмоциональность и убедительность; использование изобразительных средств, доминирует визуальная сторона; объем и содержание рекламных сообщений, определяемые фактором сезонности; целевая аудитория разобщена, разбросана географически; характерно четкое разделение деловой и потребительской рекламы.

- и т.д.

Менеджеры по продажам ведут поиск новых клиентов, заключают договора, поддерживают отношения с уже существующими клиентами. В отдел маркетинга поступает вся статистическая и бухгалтерская информация от всех соответствующих служб.

Сегментация рынка – разделение рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых требуются индивидуальный маркетинговый подход и различные продукты и комплексы.

Цель сегментации – создание благоприятных условий для потребителя и сокращение затрат отеля. Плюсы сегментации рынка:

- лучшее представление о том, что хочет потребитель и какая у него мотивация при выборе продукта;

- возможность выбрать наиболее прибыльный целевой рынок и тем самым получить больше прибыли от продаж;

- возможность повысить свою конкурентоспособность за счет изучения стратегии конкурентной борьбы на конкретных рынках;

- направление сил и ресурсов только на перспективные проекты для их более эффективного освоения;

- получение больших результатов от работы менеджеров и маркетологов в результате высокой степени их ориентации на требования конкретных сегментов рынка;

- возможность выбора маркетинговой политики, что при правильном выборе должно привести к оптимизации маркетинговых затрат.

Ориентируясь на бизнес-гостей и туристов, отель предлагает широкий спектр услуг, в основе которых лежит безупречный сервис, отвечающий международным стандартам.

Сегментация по потребителям выявила 3 основных сегмента целевой аудитории гостиницы: зарубежные гости и гости из России, приезжающие в город на деловые командировки; местные компании, проводящие бизнес-конференции на специально оборудованных площадках комплекса; туристы. Итог проведенного анализа представлен на рисунке 5.

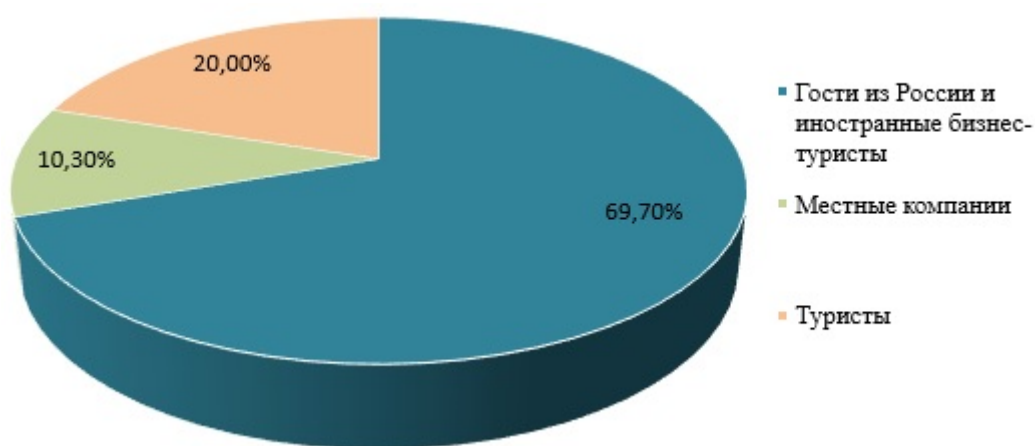


Рисунок 5 – Сегментация потребителей

Данные для анализа были предоставлены отделом маркетинга и продаж. Результат исследования показывает 3 основных сегментов потребителей гостиницы. Гости, целью визита которых является деловая командировка, а также компании, проводящие бизнес-конференции используя конференц-залы, в совокупности составляют 80 % от общего числа проживающих. Что автоматически определяет основную направленность деятельность гостиницы – бизнес клиенты разного уровня, доля которых на сегодняшний составляет порядка – 70-80 % от общего объема въездного туризма. Их можно условно поделить на две категории. Первая — дипломаты, руководители и менеджеры иностранных компаний, вторая — люди из регионов России и стран СНГ, посещающие промышленные предприятия, банки, коммерческие и иные структуры города Красноярск.

В связи с явным преобладанием бизнес-туристов отели стараются все больше ориентироваться на дополнительные услуги: конференц-залы, комнаты для переговоров, компьютер, факс, услуги переводчиков, заказ билетов, встреча и проводы в аэропорту, прачечная, химчистка и т. д. Именно дополнительные услуги способствуют повышению доходности гостиничного бизнеса. Благодаря принадлежности гостиницы к международному бренду «Hilton» она уже имеет сформировавшийся положительный имидж у зарубежных клиентов и у российских деловых людей, кто уже имел возможность, пользовался услугами гостиницы в других городах России или за рубежом.

Одной из важных составляющих маркетинговой стратегии гостиницы должно стать четкое позиционирование. Оно создает желаемое восприятие предлагаемого продукта на целевом рынке и обеспечивает ему конкурентное преимущество по наиболее сильным характеристикам. Для определения сильных сторон гостиницы, необходимо в первую очередь выявить ее ключевые характеристики, т.е. определенный набор свойств, позволяющих наиболее полно реализовывать выгоду для клиента, а затем довести эту информацию до существующих и потенциальных клиентов. Позиционирование должно быть базисом для всех коммуникаций – наименования, рекламы, методов стимулирования сбыта, внешнего вида обслуживающего персонала и т.д.

Для успешного позиционирования гостиницы необходимо, чтобы сильные позиции по выбранной характеристике имела не только основная услуга (размещение), но и остальные предоставляемые гостиницей услуги.

Таким образом, все предлагаемые гостиницей услуги должны быть связаны единой концепцией, которая обеспечит одинаковый уровень качества обслуживания, условия обслуживания и т.д. Основой правильного позиционирования являются результаты бизнес-анализа и список угроз и возможностей, а также выделенный целевой рынок и установленные маркетинговые цели. Необходимо иметь четкое представление о сильных и слабых сторонах продукта в сравнении с продуктами конкурентов.

Позиционирование должно отражать отличие продукта, значимое для целевой группы.

Например, отель использует такие стратегии, как:

- формировать и поддерживать профессионализм на всех уровнях, что позволяет правильно реагировать на любые проблемы и неожиданности во время кризиса;

- отслеживать не только обзорный спрос, но и необзорный, стараться понять, что есть у других, но нет у отеля, и что при этом имеет спрос на рынке;

- четко определять ценовую политику: проявлять либо гибкость, либо жесткость;

- давать четкие указания, особенно для отдела бронирования и продаж, т.к. любые неопределенности в работе увеличивают количество временных затрат, что недопустимо в кризисный период;

- отслеживать конкурентов и постоянно вносить мелкие корректировки по мере развития рынка;

- работать над скоростью реакции, чем быстрее реакция – тем лучше результат.

Главным приоритетом в туристическом предпринимательстве должно быть удовлетворение желаний и потребностей клиентов, поскольку это – путь к успеху и удержания на рынке туристических услуг. Высокое качество обслуживания определяет степень удовлетворения клиента, влияющим на его решение вернуться к этому отелю вновь. Один из способов «измерения удовольствия» качеством обслуживания является анкетирование гостей. Цель анкетирования – это совместный поиск того, что еще можно сделать, чтобы улучшить обслуживание. Отель проводит анкетирование конференц-залов, а также завтраков.

Также для продвижения услуг и самого отеля, осуществляются PR программы. PR принадлежит к инструментам маркетинга и координируется с помощью методов корпоративной культуры. Формирование положительного имиджа гостиницы – это параллельное формирование имиджа ее услуг. Связи с

общественностью вне предприятия предполагают формирование хороших отношений предприятия оказывающего услуги с общественностью, получение благоприятной известности и создание положительного имиджа отеля, гостиницы, а также препятствование распространению негативных слухов, историй, мнений об их деятельности. К основным направлениям деятельности отдела по связям с общественностью можно отнести формирование доброжелательных взаимосвязей и взаимоотношений: со средствами массовой информации, с целевыми аудиториями, с органами власти и государственного управления.

Проведение рекламной кампании предполагает, как правило, комплексное использование всех маркетинговых коммуникаций, но для достижения требуемого эффекта надо знать специфику их применения и отличительные особенности. Недостаточно создать услугу, чтобы её продать. Необходимо изначально сообщить потенциальному покупателю о ее существовании, убедить его в целесообразности покупки, а иногда даже внушить ему существование его потребности, о которой он даже не подозревал. Для этого предназначены PR мероприятия, связанные с продвижением услуг, а также реклама, способная выполнять ряд необходимых функций для достижения поставленной цели.

PR-инструменты отеля «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk»:

- Регулярное предоставление СМИ текущей информации путем распространения пресс-релизов, организации пресс-мероприятий и интервью с менеджерами;
- Специальные предложения;
- Сотрудничество с известными брендами;
- Участие в совместных акциях с другими компаниями и проведение собственных PR-акций;
- Регулярный мониторинг СМИ, в том числе Интернет;
- Мастер-классы от шеф-повара гостиницы;
- Участие/победа гостиницы в рейтингах/конкурсах;

- Получение гостиницей наград (титулов, ежегодных премий);
- Проведение опросов с целью контроля качества обслуживания;
- Создание книги отзывов и предложений; выпуск корпоративного издания;
- Ambient Marketing – использование нестандартных носителей для рекламы («Hilton Garden Inn Krasnoyarsk»: выпуск собственной карты города);
- Всевозможные конференции, круглые столы, презентации;
- Организации юбилеев, свадебные торжества;
- Compliments от отеля (приветственные коктейли, фрукты, шампанское, шоколад и др.);
- Недели кухонь различных стран и регионов;
- Организация в гостинице выставок;
- Благотворительные мероприятия и т.д.

Можно с уверенностью сказать, что данный «арсенал» задействует порядка 90% перечисленных PR-инструментов. Это свидетельствует о высоком профессионализме PR-менеджеров гостиницы.

В функции маркетологов и менеджеров входит также составление стратегического анализа внутренней среды организации, основная цель которого состоит в определении конкретного и наиболее полного набора ее сильных и слабых сторон. Знание сильных и слабых сторон организации абсолютно необходимо при разработке ее адекватных реакций на те или иные изменения внешней среды. Определение сильных сторон необходимо организации для формирования конкурентного преимущества. Организация должна максимально укреплять свои сильные стороны для получения преимуществ в конкурентной борьбе. Современная предпринимательская среда характеризуется высоким уровнем конкуренции, поэтому лишь правильный анализ внутренней среды и точное стратегическое планирование могут помочь компании развиваться дальше и опережать своих конкурентов.



Выводы по анализу сильных и слабых сторон отеля «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk» в дальнейшем включаются в SWOT-анализ – один из основных аналитических инструментов стратегического менеджмента (таблица 2).

Таблица 2 – SWOT-анализ отеля «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Высокая узнаваемость бренда</p> <p>Первый международный гостиничный бренд в городе</p> <p>Отель с широким выбором для встреч, оборудованные конференц-залы большого/среднего размера с уникальной услугой синхронного перевода</p> <p>Отель является частью многофункционального развития, включающий в себя оздоровительный комплекс, магазины, спортивную и ресторанный зоны</p> <p>Высокий уровень квалификации персонала, сервис по международным стандартам</p> <p>2,5 км от Международного Выставочного Делового Центра «Сибирь»</p>	<p>Расположен не в центре города</p> <p>Низкий спрос на рынке отдыха</p> <p>Не развита территория вокруг здания гостиницы</p>
Возможности	Угрозы
<p>Экономический рост города за счет стратегического расположения в Сибири, на пересечении трех основных точек доступа - река, Транссибирская железнодорожная магистраль, автомобильные дороги</p> <p>Удобно расположен в новом развивающемся деловом и административном округе</p> <p>Развитие от Международного аэропорта города – Емельяново</p> <p>Соответствие международным стандартам сети Hilton несет почетный статус для гостей</p>	<p>Наличие других отелей международного класса (Ibis, Novotel Krasnoyarsk Center)</p> <p>Отток гостей</p> <p>Открытие в будущем нового 5-звездочного отеля Marriott Hotel, Бутик-отель цепочки «Small Luxury Hotels»</p> <p>Низкая загруженность летом, в выходные дни</p> <p>Экономическая и политическая изменения нестабильность в стране</p>

### **3 Совершенствование инструментов продаж гостиничных услуг на основе технологических инноваций на примере гостиницы «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk»**

#### **3. 1 Социальные сети и мобильные приложения как инструмент продвижения услуг предприятий гостиничного бизнеса. Проблемы внедрения таких систем как Digital Check-In в России**

Современный международный рынок на сегодня характеризуется новыми тенденциями, новыми правилами конкуренции. К ним, прежде всего, относится рыночный подход к применению технологий; присутствие на всех рынках; лидерство в своем классе; кооперация; новые приемы маркетинговой работы и маркетинговой информации. Услуга, производимая в гостинице, не является еще товаром в полном смысле. Для того чтобы она стала товаром, необходимо доставить её на рынок (сегмент рынка) и предложить покупателю.

Согласно определению известного американского маркетолога, Ф. Котлера, канал распределения (сбыта) — это совокупность независимых организаций, вовлеченных в процесс производства продукта или услуги, который доступен для индивидуальных потребителей или делового пользователя.

Все многообразие способов реализации товаров и услуг, в том числе туристских, можно свести к двум основным типам каналам сбыта: прямым и косвенным. Прямые каналы обеспечивают непосредственную связь с потребителями. Авиакомпании, отели и другие предприятия гостиничной индустрии осуществляют прямую продажу своих услуг своим клиентам. Широкое использование прямых каналов сбыта объясняется рядом преимуществ, которые получают как поставщики, так и потребители. Преимущества, получаемые от прямых каналов сбыта представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Преимущества, получаемы от прямых каналов сбыта

Преимущество	Характеристика
Относительная простота	При прямой продаже только два субъекта – производитель и конечный потребитель (турист) – вступают в определенные отношения; участие третьих лиц в реализации услуги не требуется.
Гибкость	многие туристы, самостоятельно разрабатывающие маршрут и программу путешествия, часто уточняют их в ходе поездки. Они особенно ценят систему прямого сбыта, которая легко адаптируется к меняющимся индивидуальным запросам клиентов и сохраняет за ними свободу принятия решения
Дополнительные возможности сбыта	Непосредственный контакт с потребителем позволяет продать дополнительные услуги и оформить бронь. Турист же получает доступ к интересующей его информации (в частности, об услугах и действующих расценках на них, акциях, спецпредложениях и т.д.) из первоисточника
Экономические выгоды	По сравнению с продажами через третьих лиц прямой канал обеспечивает более высокие прибыли в расчете на одного потребителя или единицу предлагаемого товара (услуги)
Возможность личного контроля	Прямые продажи позволяют снизить риск для покупателя. Многие туристы опасаются быть обманутыми и не доверяют туристским фирмам: сами занимаются подготовкой – бронируют места в средствах размещения, приобретают билеты.

По сравнению с тем, как было раньше, сегодня технологии в гостиничных компаниях очень хорошо распространены. В тренде – мобильный интернет: большинство туристов ищут отели в интернете с планшетов и телефонов. Это позволяет находить гораздо больше точек соприкосновения с гостями для взаимодействия во время их пребывания, и не только тогда, когда они находятся в пределах отеля: возможность взаимодействовать с ними до того, как они приедут в отель и после того, как они уедут.

В качестве одной из таких технологий выступают набравшие крупные обороты социальные сети. Принимая во внимание огромный размер целевой аудитории, которая присутствует в них, многие гостиничные предприятия активно используют их потенциал с точки зрения информационных ресурсов. И

в данном случае, задача гостиниц – правильно определить инструменты привлечения гостей различных целевых групп с помощью социальных сетей. В таких условиях гостиницам необходимо уделять большое внимание маркетингу в Интернете, поисковой оптимизации, продвижению сайта в социальных сетях и блогах. Помимо работы в социальных сетях имеет значение и работа в таких инновационных ресурсах, как [tripadvisor.com](http://tripadvisor.com), [foursquare.com](http://foursquare.com), [flamp.ru](http://flamp.ru) и т.д.

Отметим основные плюсы социальных сетей, как инструмента маркетинга:

- быстрый результат: не все отели и гостиницы присутствуют в социальных сетях, и это конкурентное преимущество. Это дешево, так как требует минимальные вложения;

- через социальные сети гостиница может самостоятельно проводить свои стратегии: сокращение издержек, так как таким маркетингом может заниматься один человек в штате);

- простота в начинании: для того, чтобы войти в просторы Интернета, требуется всего 5 минут, завести аккаунт в социальных сетях – тоже 5 минут.

- анализ эффективности: возможность детально изучать, кто, когда и почему заходит на вашу страницу в социальных сетях, а также на ваш сайт, и все это удобно, легко и просто.

- гибкость стратегии: в социальных сетях можно быстро менять свою маркетинговую стратегию.

Прежде чем приступать к работе в социальных сетях, необходимо определиться с целями, которые хочет достичь гостиница. Это может быть продажи, коммуникации, обратная связь, лояльность и т.д. Не все перечисленные факторы будут работать. В зависимости от выбранного фактора и должен составляться контент. А также изучить специфику соцсетей: особенности конкретной социальной сети, соответствует ли аудитория выбранному каналу соцсетей.

Далее рассматривается роль в продвижении услуг гостиницы такой инновационной технологии в использовании информационных ресурсов, как

создание и работа с приложениями для мобильных телефонов. На сегодня представлены разные версии мобильных приложений, которые значительно повышают ресурсный потенциал гостиницы в силу компактности и удобства работы с данными приложениями.

К таковым можно отнести приложение Hilton Honors, скачав который гость может воспользоваться системой Digital Key – часть приложения для участников программы лояльности HHonors, позволяющая всем членам HHonors бронировать и выбирать определенные номера с желаемым видом помощью приложения, проводить цифровую регистрацию, а также использовать мобильное устройство для входа в комнату без привычного ключа, получить доступ к лифтам, черному ходу, фитнес-центру и даже к парковке. При бронировании номеров напрямую через привилегированные каналы Hilton, участники программы HHonors получают бесплатный доступ Wi-Fi и другие цифровые удобства, доступные в рамках приложения Hilton HHonors. Hilton постоянно совершенствует и переосмысливает гостевой сервис, предоставляя гостям более широкие возможности до, во время и после пребывания в отеле.

В связи с последними тенденциями в гостиничной индустрии, представители Hilton рассказали также о модернизациях системы, включая приложение для iPad, возможность беседы в реальном времени с персоналом отеля через приложение и мульти-ключи, позволяющие группам людей, живущим в комнатах получать доступ к тому же самому цифровому ключу через несколько устройств.

Таким образом, приложение от Hilton HHonors помогает построить еще более лояльные взаимоотношения с клиентами и предлагать гостям соответствующие услуги не только во время их пребывания в отелях Hilton, но и до после их отдыха.

Создать свое приложение дорого. Приложения выгодны крупным отелям с большим количеством долгожителей и высоким процентом повторных гостей. У каждой из крупнейших гостиничных сетей планеты есть свое приложение.

Каждая привлекает по-своему: Hilton предлагает интерактивный выбор номера на поэтажном плане отеля, Assog интригует виртуальной реальностью.

Сотрудничество с компанией Hilton в сфере инноваций помогает оставаться в первых рядах в условиях конкуренции, даже если технологии индустрии постоянно усложняются. Партнерство между специалистами Hilton и компаниями по разработке технологий мирового класса дает возможность внедрять инновационные решения, предоставляя преимущества над конкурентами и оставляя у гостей великолепные впечатления.

Таким образом, разработка и внедрение подобных технологических инноваций, связанных с приложениями для мобильных телефонов по примеру представленной гостиничной сети, позволит значительно расширить спектр для продвижения услуг гостиницы. Учитывая последние тенденции на рынках мобильных устройств и гостиничных услуг, такие технологии в применении информационных ресурсов значительно повысят конкурентоспособность наряду с работой с социальными сетями, а также увеличат выручку гостиницы при снижении затрат на продвижение.

Подробное изучение этих технологий, а также их преимуществ для гостиничного бизнеса позволит руководству гостиниц принять решение об их использовании для более эффективного функционирования гостиницы и ведения конкурентной борьбы на рынке гостиничных услуг в век информационных технологий.

В случае внедрений технологических новинок учитываются следующие этапы: принятие его клиентами, техническая сложность и эксплуатационная целесообразность. Цель сервиса – упростить заказ дополнительных услуг для гостя и отеля. Сервис не должен быть перегружен функциями, а оснащен только самым необходимым для достижения для данной миссии.

Отельный диджитал-маркетинг должен превратиться в комплекс разнонаправленных составляющих:

- исследование онлайн-аудитории, ее поведенческой составляющей,
- привлечение всех возможных сегментов аудитории,

- погружение сотрудников гостиницы в цифровую коммуникацию с гостем,
- организация взаимодействия с постояльцем после выселения.

Несомненно, каждая технология несет определенные трудности. Ранее уже упоминались препятствия, которые стоят при внедрении инновационных технологий: недостаточное осознание владельцев отелей в необходимости инновационного проектирования гостиничных продуктов, стоимость самой инновационной разработки, необходимость адаптации к ней клиентов, персонала самого предприятия и т.д.

Известно, что инновация проходит долгий путь от научной идеи до какой-то конкретной услуги, продукта, процесса. И на всём протяжении этого пути её могут встретить различные препятствия, исходящие от макро- и микросреды. Под понятием микросреды понимают саму организацию и её окружение, с которым организация может непосредственно взаимодействовать – партнёры, конкуренты. Макросреда – это все остальные факторы, на которые данная организация не способна влиять – это экономика государства, законодательство, рынок. Данные факторы наиболее затрудняют инновационную деятельность на предприятиях РФ:

1. Неактуальность нормативных документов и законодательные барьеры по внедрению новшеств. Случается, что актуальные нововведения не могут быть использованы на предприятии, так как они ещё не описаны в различных нормативах и правилах, а то, что не описано, часто запрещается в использовании. Это касается и системы Digital Check-In, когда гость, минуя регистрационную стойку, проходит в номер. По правилам предоставления гостиничных услуг в РФ, заселение в номер осуществляется только после предоставления документов, удостоверяющих личность, на основании которых заключается договор об оказании гостиничных услуг [35]. Таким образом, новшество может найти своё применение, то есть стать инновацией, только после того, как уполномоченные органы разрешат её использование, что в российских условиях может занять продолжительное время;

2. Несовершенство и отсутствие электронного формата документооборота. На сегодняшний день регистрация туристов как иностранных, так и отечественных – остается один из наиболее актуальных вопросов, стоящих перед специалистами гостиничного бизнеса на всей территории России. Службам размещения отелей известно, что согласно действующему законодательству, каждая гостиница в течение 24-х часов обязана направить в УФМС уведомление о постановке на миграционный учет, а после выезда туриста – передать в УФМС данные о снятии его с миграционного учета. Во многих регионах России гостиницы, в том числе и отель «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk», используют, в основном, бумажные носители информации, и лишь в крупных регионах и городах страны (Москва, Санкт-Петербург, Ленинградская область и т.д.) используют электронный способ передачи информации о регистрации иностранных и российских граждан.

3. Таможня. Результаты инновационной деятельности не имеют никаких льгот при пересечении границы, что увеличивает сроки доставки. Это может негативно сказаться на взаимодействии российских предприятий с их зарубежными партнёрами. Заметим, что в большинстве развитых стран эти инновационные продукты проходят таможню по «зеленому коридору», фактически без контроля.

Однако, учитывая тот факт, что инновационное развитие туристской индустрии, прежде всего, обусловлено необходимостью создания конкурентных преимуществ в бизнесе, а также развития своего бизнеса в наиболее привлекательных сегментах туристского рынка и обеспечения выхода на международные рынки, российская гостиничная индустрия имеет все шансы в полном объеме реализовать и использовать определенные инновационные наработки.



### **3. 2 Рекомендации по внедрению и продвижению приложения Digital Check-In в «Hilton Garden Inn» в Красноярске**

Современную туристскую экономику уже трудно представить без инновационных технологий. Интернетизация рыночного пространства, сложные информационные технологии в производственном процессе туристских предприятий, прежде всего, гостиниц создали совершенно новые условия для туристского бизнеса. В условиях резкого усиления конкуренции на гостиничном рынке, особенно в условиях кризиса, борьба за каждого гостя требует от отелей модернизации и в изменении ведения бизнеса, и в технологиях, и в подготовке персонала.

Владельцы гостиниц должны понимать, что долго игнорировать происходящие изменения не получится. Ведь сами гости будут требовать от отеля наличие тех технологий, которые они применяют в повседневной жизни и к использованию которых они привыкли, что рынок видит развитие и будущее технологий, главным образом, за front-end решениями, т. е. за тем, с чем будут соприкасаться гости – мобильный check-in, key-less технологии доступа, распознавание эмоций, электронные ассистенты, чат-боты, приложения, умный номер и т.д.

Предстоящие крупные спортивные события, такие как Чемпионат мира по футболу 2018, Кубок конфедераций ФИФА 2017 в РФ, XXIX Всемирная зимняя Универсиада 2019 в г. Красноярск, а также международные саммиты, форумы и т.п. будут способствовать развитию как внутреннего, так и въездного туризма. По данным Ростуризма, в 2015 году был зафиксирован момент, который сохранился и в 2016 году: впервые количество россиян, отдохнувших внутри страны (50 млн.) превысило число граждан, выехавших за рубеж с туристическими целями (34,4 млн.) [36]. Все это, в свою очередь, требуют необходимых количественных и качественных изменений гостиничного рынка в соответствие с мировыми стандартами.

На основе анализа различных методов и подходов к совершенствованию бизнес-процессов в диссертации предложена концепция развития предприятий индустрии гостеприимства, основной целью которой является повышение эффективности работы организации, получение прибыли за счет уменьшения издержек и удовлетворения требований и потребностей потребителя. Особенностью является то, что все элементы интегрированы и сведены в последовательную структурированную и научно обоснованную систему, охватывающую многие не только производственные, но и любые другие бизнес-процессы компании. Эта концепция основана на научных аналитических методах, используемых для совершенствования бизнеса:

- бенчмаркинге, который помогает определить, что и в какой степени улучшать;
- проверке гипотез, которые выявляют различия между результатами работы разных людей, процессов, производственных линий или предприятий;
- методах планирования экспериментов и статистического управления процессами, которые используются для поиска оптимального решения и способа его внедрения, исключающего повторное возникновение проблем.

В рамках предлагаемой концепции предлагается создание определенной структуры, через которую происходит внедрение данного подхода в деятельность организации. В данном случае внедрение системы цифрового ключа.

Организационная структура управления является важным фактором, которая позволяет предприятию расставить приоритеты, осуществить оптимальную связь между нетехнологическими и технологическими процессами, службами и подразделениями, повысить и конкретизировать ответственность в руководстве компании и оптимизировать человеческий фактор на операционном уровне оказания услуг или создания конечного продукта.

Для реализации инновационной деятельности гостиниц в диссертации предлагается использовать структуру, которая предполагает формирование

группы инициативных сотрудников, которые вовлечены в процесс развития компании и берущей на себя конкретные функции, связанные с предоставлением качественной услуги и совершенствованием бизнес-процессов, во главе с генеральным менеджером гостиницы. В этом случае внедрение новшеств получает комплексную поддержку всех служб предприятия. На рисунке 6 представлена проектная команда (группа) инновационного развития, которая должна быть интегрирована в организационную структуру гостиничного предприятия.

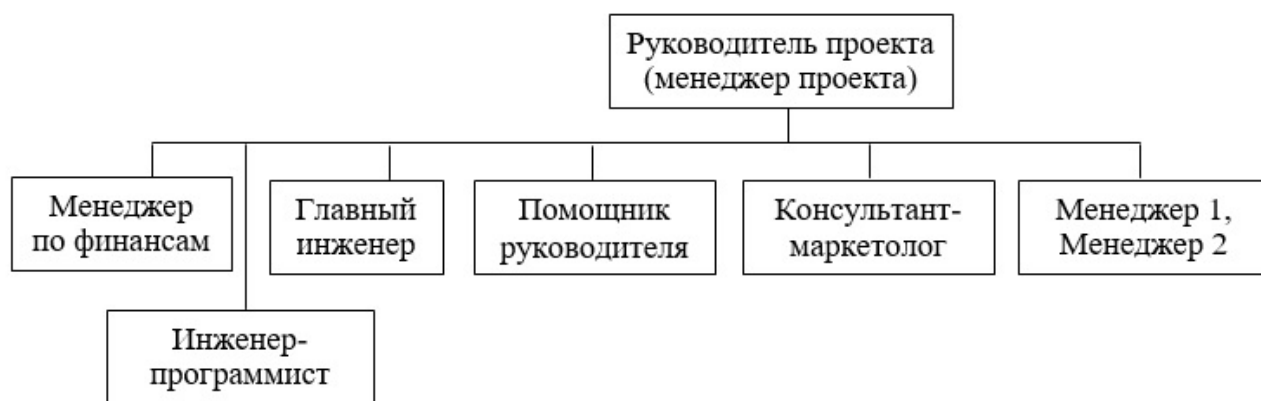


Рисунок 6 – Структура проектной команды инновационного развития гостиничного предприятия

Деятельность данной группы может напоминать работу административной службы отеля. Однако отличие состоит в результате. Если сотрудники службы лишь подготавливают условия для осуществления будущей-стратегической задачи, то участники инновационной группы и реализуют ее. Таким образом, в отеле за успех программы должен отвечать Совет инновационного развития, в который входят менеджер инновационной деятельности, главы отделов и инициативные сотрудники различных подразделений под председательством Генерального Менеджера. Совет выбирает процессы, над которыми отель будет работать в течение реализации проекта, который будет внедряться.

Для определения ответственности и полномочий в области качества на основе действующих функций и процессов организации составлены таблицы 4 и 5, где перечислены ответственность проектной команды и базовой

организации: кто входит в группу, кто является ответственным за выполнение каждой функции процесса, кто участвует в ее выполнении или получает информацию о результате процесса.

Таблица 4 – Ответственность проектной команды

Роль	Область ответственности
Руководитель проекта	Несет полную ответственность за управление проектом (сроки, бюджет, цели), контролирует расписание; планирует ресурсы, качество; управляет перспективой и рисками, ведет коммуникации с заказчиком.
Помощник руководителя	Занимается подготовка заседаний, встреч, совещаний, проводимых руководителем. Ведет сбор необходимых материалов, оповещение участников о времени, месте их проведения, повестке дня.
Менеджер по финансам	Разрабатывает проекты перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств, обеспечивает целевое использование собственных и заемных средств, подготавливает банковские документы на все виды платежей по обязательствам предприятия.
Главный инженер	Организует разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно-технических мероприятий, осуществляет контроль над соблюдением проектной и технологической дисциплины. В его ведении находятся тестирование получаемых результатов и контроль проведения тестирования.
Инженер-программист	Выполняет работу по подготовке программ к отладке и проводит отладку, осуществляет запуск отлаженных программ и ввод исходных данных, определяемых условиями поставленных задач, проводит корректировку разработанной программы на основе анализа выходных данных, разрабатывает инструкции по работе с программами, оформляет необходимую техническую документацию, осуществляет сопровождение внедрения программ и программных средств.
Специалист по внедрению/консультант	Ведет подготовку и предоставление руководству аналитических, информационных, справочных и других отчетов. Участвует в сборе и обработке дополнительных требований к системе, отвечает за обучение.
Менеджер1, Менеджер 2	Проводят анализ рынка: изучение конкурентной среды, сбор информации о потребителях, их предпочтениях и желаниях.

Таблица 5 – Ответственность базовой организации

	Описание
Административное обеспечение	Разработка паспортов и определение границ проектов; ведение календарных планов, реестров контролируемых показателей; анализ и прогнозирование хода выполнения проекта; подготовка и проведение рабочих совещаний по вопросам выполнения проекта, ведение протоколов совещаний, контроль выполнения принятых решений, ведение реестров поручений и контроль выполнения последних; сбор запросов об изменениях, подготовка заключений об их влиянии на проект, их регистрация и администрирование рассмотрения, доведение информации о принятых решениях до сведения проектной команды.
Методическое обеспечение	Разработка организационно-ролевой структуры управления проектами, формализация функций, ответственности и полномочий участников проектной деятельности; разработка регламентных и методических документов по планированию, мониторингу, отчетности и анализу проектов.
Технологическое обеспечение	Участие в постановке задачи на создание необходимых для управления проектами автоматизированных систем; участие во внедрении и поддержке / сопровождении автоматизированных систем управления и их промежуточных версий (макетов) до ввода их в опытную или промышленную эксплуатацию; функциональное и техническое администрирование введенных в эксплуатацию автоматизированных систем управления.

Для реализации инновационных изменений следует не просто готовить персонал к конкретным нововведениям, а вырабатывать у людей установку на инициацию новшеств как неотъемлемую часть любой управленческой деятельности. Более того, необходимо мотивировать стремление персонала к постоянному развитию и совершенствованию. Другими словами, успех деятельности гостиничного предприятия зависит от инновационной активности и восприимчивости персонала, от наличия у менеджеров знаний в области научно-технического и коммерческого развития компании.

Персонал с высокой инновационной активностью и восприимчивостью можно охарактеризовать по его отношению к труду: ему свойственны

ориентация на высокие стандарты качества, творческое отношение к работе, предвосхищение ожиданий клиентов, уверенность и последовательность при реализации нововведений, готовность к неожиданным решениям и новым установкам, гибкость и восприимчивость ко всем переменам.

Менеджеры с высокой инновационной активностью и восприимчивостью характеризуются такими личностными качествами, как коммуникабельность, знание своих слабых и сильных сторон, стремление постоянно набираться опыта, самостоятельность, инициативность, здоровые амбиции и желание обмениваться опытом.

Для эффективной реализации организационно-управленческих нововведений на предприятиях индустрии гостеприимства необходимо воспитание «инновационного духа» среди персонала, усиление мотивации менеджеров к высокой инновационной восприимчивости и активности.

Для повышения инновационной активности персонала предлагается:

- введение системы мотивации и поощрения персонала;
- проведение корпоративных тренингов, направленных на формирование инновационной культуры в гостинице;
- совершенствование и внедрение системы управления знаниями;
- организация дополнительного обучения и повышения квалификации персонала.

Среди наиболее эффективных решений по мотивации инновационной, активности персонала целесообразно выделить следующие:

- уточнение системы постановки целей и задач по каждой позиции и введение моральных и материальных стимулов за инициацию и реализацию инноваций (в том числе организационно-управленческих);
- создание надежной системы оценки эффективности работы сотрудника, определения потенциала его развития (аттестационная система) с учетом задач инновационного развития компании и выявление неиспользованных резервов его творческой активности;

- разработка системы окладов, распределение позиций и выделение статуса задач, связанных с инновационным развитием;
- разработка системы бонусов, связанных с результатом творческой инициативы и участия в процессах инновационного развития компаний;
- обогащение содержания работ, ротация персонала, «оздоровление»;
- неформальной структуры организации в направлении роста инновационной восприимчивости и активности;
- создание прозрачных и ясных маршрутов карьерного продвижения, связанного с творческим потенциалом, инновационной активностью и восприимчивостью менеджеров компаний.

И конечно, в основе проектного подхода к инновационной деятельности предприятия лежит принцип денежных потоков. Особенностью является его прогнозный и долгосрочный характер, поэтому в используемом подходе к анализу учитываются фактор времени и фактор риска.

В процессе внедрения предложенных мероприятий руководству гостиницы необходимо оценить эффективность предлагаемого проекта. Согласно «Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников. К таким показателям относятся: коммерческая, бюджетная и экономическая эффективность. Коммерческая эффективность – финансовые последствия реализации проекта для его участников. Бюджетная эффективность – финансовые последствия осуществления проекта для государственных бюджетов различных уровней.

Экономический эффект инновационной деятельности проявляется как повышение экономической эффективности работы предприятия, рациональное использование ресурсов, увеличение экономических ценностей предприятия, увеличение динамики роста, динамики прибыли.

Эффективность как показатель результативности предполагает соизмерение затрат с результатом. В качестве последнего выступает прибыль, а в качестве затрат – основные производственные фонды и оборотные средства. Однако результат имеет многообразные проявления. Д. Скотт Синк предлагает рассматривать результаты как действенность, экономичность, качество, прибыльность, производительность, качество трудовой жизни, внедрение новшеств. При всем этом под действенностью предполагается степень достижения системой поставленных целей, степень завершения «необходимой» работы и оценивают по трем аспектам:

- качество – соответствие услуг определенным требованиям и показателям качества;
- количество – необходимый объем услуг для потребителей;
- временные показатели – своевременность выполнения услуг [37].

Наиболее простое определение эффективности организации сводится к отношению затраченных ресурсов к полученным результатам. То есть чем больше организация имеет доход и чем меньше при этом ее затраты, тем более она эффективна. Долгое время такое понимание эффективности преобладало, и, соответственно, все усилия организаций были ориентированы на повышение доходов и сокращение расходов.

Улучшение системы управления гостиничным предприятием, в результате внедрения инновационных технологий, рассматривается в качестве главного механизма, обеспечивающего практическое повышение эффективности работы организации. Главный критерий эффективности для предпринимателя – это размер полученной прибыли или коммерческая эффективность проекта. При этом повышение экономической эффективности затрагивает как производителя продукции, так и потребителя.

Повышение эффективности информационных технологий приводит к повышению уровня жизни в регионе. Чем выше эффективность в регионе, тем выше отчисления в соответствующий (федеральный, региональный или местный) бюджет и, таким образом, выше бюджетная эффективность [38].



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В исследовании выявлено, что для реализации инновационной деятельности на предприятиях индустрии гостеприимства целесообразно создание оптимальной организационной структуры и системы административного управления персоналом для управления развитием инновационной восприимчивости и эффективной инновационной организационной культуры, без которых невозможно внедрение нововведений.

Проведенный в ВКР анализ показывает, что в настоящее время инновационные концепции менеджмента актуализируются и начинают занимать лидирующее положение в теории и практике хозяйствования. Конкурентоспособность организации определяется приспособляемостью к внешней среде посредством учета факторов макро- и микро- перемен с помощью управления восприимчивостью к инновациям в инновационной сфере. В соответствии с динамично меняющимися условиями деятельности любое гостиничное предприятие как полноценный участник рынка вынуждено изменяться, становясь инициатором внутриорганизационных инновационных процессов

В ВКР под инновациями понимается прибыльное (рентабельное) использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера.

Анализируя деятельность международных гостиничных корпораций в условиях глобализации необходимо подчеркнуть постоянную борьбу за клиента, в результате которой создаются новые гостиничные продукты и услуги, разрабатываются инновационные идеи и процессы. Однако широкое внедрение новых средств коммуникации и информационных технологий привело к тому, что продуктовые и процессные инновации копируются мгновенно.

Для предприятий индустрии гостеприимства характерны продуктовые инновации, стратегии диверсификации услуг – расширение перечня оказываемых услуг, диверсификации бизнеса – освоение смежных областей бизнеса, все большее применение находит обновление и использование информационных технологий. Однако, на наш взгляд, реализация нововведений в управлении должна быть первым этапом инновационной стратегии развития организации и задавать приоритетное направление последующих преобразований. Актуальными направлениями организационно-управленческих инноваций в индустрии гостеприимства являются: совершенствование бизнес-процессов управления и инновации- в рыночном- поведении гостиничного предприятия.

В ВКР выявлено, что для реализации внедрения и развития инновационных технологий в российской гостиничной индустрии необходимо:

1. Совершенствование законов об инновационной деятельности. Необходимо совершенствовать законы об инновационной системе, разъясняющие основные понятия в этой области, прописывающие полномочия органов государственной власти. Обязательно обеспечение выполнения законов на местах.

Хорошим способом стимулировать инновационную деятельность в сфере гостеприимства является создание инновационных кластеров. Инновационный кластер представляет собой совокупность организаций индустрии гостеприимства, организаций, генерирующих инновации (ВУЗы, НИИ и т.д.), обеспечивающие организации, инвесторов и руководителей объектов инвестирования в интересах развития индустрии гостеприимства и повышения ее инновационной активности. В сотрудничестве с университетами, вместе разрабатывать и совершенствовать необходимые документы, программы, технологии по внедрению и развитию инновационных идей в сфере гостиничного бизнеса.

2. Стимуляция спроса на инновации со стороны бизнеса. При этом необходимо пропагандировать отечественные разработки, доводить результаты проводимых изысканий до широкой общественности.

Совместно с компанией Hilton, с ее руководящей командой по развитию, проводить специальные исследования по каждому региону и стране, в том числе по Красноярскому краю. Обмениваясь знаниями, результатами исследований, стремиться найти пути решения проблем по внедрению системы Digital Check-In.

Конечно, работа предстоит нелегкая, поскольку в гостиничном бизнесе сильна приверженность традициям, что отражается и на подходе к работе. А потому необходимо время, чтобы ИТ-технологии в полной мере нашли применение в индустрии гостеприимства. У гостиничной индустрии в России хороший шанс сделать серьезный шаг вперед в развитии, так как в недостатке ИТ-умов и идей традиционно дефицита нет.

Для реализации инновационной деятельности на предприятиях индустрии гостеприимства целесообразно создание оптимальной организационной структуры и системы административного управления персоналом для управления развитием инновационной восприимчивости и эффективной инновационной организационной культуры, без которых невозможно внедрение инноваций.

В исследовании выявлено, что в индустрии гостеприимства возможны два основных варианта повышения конкурентоспособности, реализуя технологии бенчмаркинга: внутренний и сравнительный. При использовании внутреннего бенчмаркинга изучается внутренняя организация системы управления гостиницей, при использовании сравнительного – информация о работе гостиниц-конкурентов. Сравнительный бенчмаркинг предполагает сравнение с прямыми сильнейшими конкурентами. Информация, собранная в процессе сравнительного бенчмаркинга, может использоваться для определения возможностей совершенствования, и/или установления стратегических целей. Внутренний (процессный бенчмаркинг) – основа для

совершенствования и реинжиниринга бизнес-процессов, составляющая неотъемлемую часть инициативы общего непрерывного процесса повышения качества. Изучение лучших процессов заключается в осознании механизма функционирования интересующего процесса, глубокое функциональное исследование деятельности как своей организации, так и организации-партнера.

Следует признать, что доминирующие глобальные тенденции и возникающие проблемы в корне меняют гостиничный сектор. Изменение расстановки сил в мировой экономике приводит к росту количества туристов, приезжающих из стран с развивающейся экономикой. Эта тенденция будет возрастать. Гостиницам придется оказывать услуги клиентам, представляющим страны с разной культурой, с разными потребностями.

Из этого следует то, что глобальные тенденции и возникающие проблемы меняют гостиничный бизнес. Изменение структуры клиентских потоков подталкивает как минимум к двум очевидным утверждениям: к повышению уровня и индивидуализации сервиса. Только те гостиницы, которые способны трансформироваться вместе с демографическими, технологическими и экономическими изменениями, а также адаптироваться к возникающим переменам, смогут добиться успеха.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ВУЗ – высшее учебное заведение

КЭФ – красноярский экономический форум

НИИ – научно-исследовательский институт

СКС – структурированная кабельная подсистема

УФМС – управление Федеральной миграционной службой

ADS (Alternative Distribution System) – альтернативные системы бронирования

BBC (British Broadcasting Corporation) – британская радиовещательная или широковещательная корпорация

CNN (the Cable News Network) – кабельная сеть новостей или кабельная новостная Сеть

PMS (Property Management System) – система управления гостиницей

GDS (Global Distribution System) – глобальные системы бронирования

IT (Information Technology) – информационные технологии

PDF (Portable Document Format) – формат электронных документов

PR (Public Relations) – связь с общественностью

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гостиницы под управлением международных операторов в России – 2016. // Электрон. дан. Режим доступа URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-international-hotel-brands-review-2016-rus/\\$FILE/EY-international-hotel-brands-review-2016-rus.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-international-hotel-brands-review-2016-rus/$FILE/EY-international-hotel-brands-review-2016-rus.pdf) (дата обращения: 22.05.2017г.);
2. Гостиницы под управлением международных операторов в России – 2017. // Электрон. дан. Режим доступа URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-international-hotel-brands-review-2017-rus/\\$FILE/EY-international-hotel-brands-review-2017-rus.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-international-hotel-brands-review-2017-rus/$FILE/EY-international-hotel-brands-review-2017-rus.pdf) (дата обращения: 22.05.2017г.);
3. XXIX Всемирная зимняя универсиада 2019 года в Красноярске // Электрон. дан. Режим доступа URL: [https://krsk2019.com/ru/pages/krasnoyarsk\\_universiade](https://krsk2019.com/ru/pages/krasnoyarsk_universiade) (дата обращения: 22.05.2017г.);
4. Континент Сибирь online. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://www.ksonline.ru/stats/-/id/3958/> (дата обращения: 05.01.2017г.);
5. Шумпетер Йозеф. Теория экономического развития. М.: Директмедиа Пабблишинг, 2008. – 401 с.
6. Портал гостиничного бизнеса – HOTELLINE. // Электрон. дан. Режим доступа URL: [http://hotelline.ru/hotel\\_subscribe.php](http://hotelline.ru/hotel_subscribe.php) (дата обращения: 22.05.2017г.);
7. Журнал «Отель», № 7, 2014;
8. Иванов В.В., Волов А.Б. Исследование современных систем управления в гостиничном бизнесе //Пять звезд. Отели. Рестораны. Туризм – 2001. - № 2. – с.41-43.
9. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т./ Пер. с англ. Под редакцией И.И.Елисеевой, В.Л.Тамбовцева. СПб.: Экономическая школа, 1999. – Т.1. – 468с.

10. Портал Hotelier.PRO, 27.04.2017. Исследование Sabre. Пять основных потребностей путешественников, которые не расстанутся с гаджетами ни на секунду. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://hotelier.pro/news/item/2615-sabre> (дата обращения: 22.05.2017г.);

11. Портал Hotelier.PRO, 19.02.2016. Все для прямого бронирования. Опыт Marriott, Starwood, Virgin Hotels, Ritz-Carlton, Hilton и WorldHotels. Мобильность, бонусы и новые опции. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://hotelier.pro/sales/item/1060-direct/1060-direct> (дата обращения: 22.05.2017г.);

12. Портал Hotelier.PRO, 11.05.2016. Бронирование с помощью искусственного интеллекта стало реальностью. Разработчики Siri создали голосовой помощник, способный бронировать отели. // Электрон. дан. Режим доступа URL: [http://hotelier.pro/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=1396:viv&Itemid=278](http://hotelier.pro/index.php?option=com_k2&view=item&id=1396:viv&Itemid=278) (дата обращения: 22.05.2017г.);

13. Портал ProHotelia, 25.05.2017. Путешествия, мобильные технологии и чат-боты. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://prohotelia.com/2017/05/chatbot-v-turizme/> (дата обращения: 23.05.2017г.);

14. Портал ProHotelia, 09.04.2016. В Японии туристы смогут рассчитываться с отелями и ресторанами отпечатками пальцев. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://prohotelia.com/2016/04/tourists-in-japan-to-use-fingerprints-as-currency/> (дата обращения: 23.05.2017г.);

15. Портал ProHotelia, 03.06.2015. Инновации в ресторанном бизнесе: маленький 3D-повар в тарелке гостя. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://prohotelia.com/2015/06/le-petit-chef/> (дата обращения: 23.05.2017г.);

16. Портал ProHotelia, 20.05.2015. Инновационные фишки и технологии в гостиничных номерах Starwood. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://prohotelia.com/2015/05/high-tech-hotel-rooms/> (дата обращения: 23.05.2017г.);

17. Портал Hotelier.PRO, 18.08.2016. Hilton Worldwide отмечает годовщину внедрения Digital Key. 2 миллиона дверей в 400 отелях. Как цифровые ключи завоевывают мир. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://hotelier.pro/use/item/1718-hiltonkey/1718-hiltonkey> (дата обращения: 22.05.2017г.);

18. Портал Hotelier.PRO, 16.01.2017. Marriott и Hotels.com совершенствуют свои приложения. Мобильный консьерж, электронный ключ и гибкая регистрация. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://hotelier.pro/news/item/2229-mobilekey> (дата обращения: 22.05.2017г.);

19. Портал Hotelier.PRO, 14.09.2016. Тренды отельной автоматизации. Hilton персонализирует мобильное приложение. Индивидуальный путеводитель или источник спама. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://hotelier.pro/sales/item/1819-hilton> (дата обращения: 22.05.2017г.);

20. Воеводина Н.А., Кулагина А.В., Логинова Е.Ю., Толберг В.Б. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ. – М.: Самиздат, 2014. – 4 с.

21. Скриптунова Е.А. Основные показатели эффективности предприятия, которые необходимо знать руководителю, чтобы эффективно управлять и видеть истинное положение дел на своем предприятии // Менеджмент сегодня. – 2003. – №2. – с.27-35.

22. Шоттмиллер Дж. К. (John L. Schottmiller) Руководство по бенчмаркингу (Материалы предоставлены клубом бенчмаркинга «Деловое Совершенство» / Пер. с англ. — РИА «Стандарты и качество», 2006. — 10 с.

23. Григолли П., Чеполларо Д. Управление человеческими ресурсами в европейском гостиничном бизнесе — М.: Финансы и статистика, 2002. – 280 с.

24. Роберт С. Кэмп Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов; Баланс-Клуб - Москва, 2012. - 416 с.



25. Володоманова Н.О., Морозов М.А. Умнов А.Н. Международные стандарты обслуживания для предприятий гостиничной индустрии. - М.: ИПФ "Талер", 2001 г. – 232с.
26. Шоттмиллер Дж. К. (John L. Schottmiller) Руководство по бенчмаркингу (Материалы предоставлены клубом бенчмаркинга «Деловое Совершенство» / Пер. с англ. — РИА «Стандарты и качество», 2006. — 10 с.
27. Урюпин А. А. Организационно-экономические аспекты реализации эффективного управления организациями гостинично-туристского комплекса: Дис... канд. экон. наук: 08.00.05. - Москва, 2001. - 149с.
28. Портал Hotelier.PRO, 17.02.2015. Аналитика. Тренды гостиничного бизнеса, которые невозможно игнорировать. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://hotelier.pro/sales/item/211-l-trends/211-l-trends> (дата обращения: 23.05.2017г.);
29. Портал Hotelier.PRO, 30.09.2016. BUYBRAND EXPO 2016. Франшиза в индустрии гостеприимства. Hilton, IHG, Best Western, Wyndham. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://hotelier.pro/news/item/1874-buybrand/1874-buybrand> (дата обращения: 23.05.2017г.);
30. Портал HoReCa.ru, 26.05.2014. Путешественник будущего. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://www.horeca-magazine.ru/article/1063/> (дата обращения: 23.05.2017г.);
31. Сетевое издание «Е1.РУ Екатеринбург Онлайн», 29.11.2016. // Электрон. дан. Режим доступа URL: [http://www.e1.ru/news/spool/news\\_id-456848-section\\_id-158.html](http://www.e1.ru/news/spool/news_id-456848-section_id-158.html) (дата обращения: 23.05.2017г.);
32. Россия 4.0: как подготовить страну к четвертой промышленной революции. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://www.rbc.ru/opinions/economics/13/01/2017/5878d2389a79470077130332> (дата обращения: 23.05.2017г.);
33. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2015 года. // Электрон. дан. – Режим доступа URL: [www.dagtourism.com/.../Strategya\\_razvitya\\_turizma\\_v\\_RF.doc](http://www.dagtourism.com/.../Strategya_razvitya_turizma_v_RF.doc) (дата обращения: 23.05.2017г.);

34. Портал ProHotel.ru, 14.10.2016. Отель Hilton Garden Inn Krasnoyarsk получил «четыре звезды». // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://prohotel.ru/news-219843/0/> (дата обращения: 23.05.2017г.);

35. КонсультантПлюс. 13.10.2015. Обновлены Правила предоставления гостиничных услуг в России. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/44348.html> (дата обращения 02.06.2017г.);

36. Ведомости. № 4096 от 16.06.2016. Гриценко П. Внутренний туризм в России растет четвертый год подряд. // Электрон. дан. Режим доступа URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/06/16/645539-vnutrennii-turizm> (дата обращения: 23.05.2017г.);

37. Розанова Т.П. Организационно-экономический механизм интенсивного развития туризма в Российской Федерации: Дис... д-ра экон. наук: 08.00.05. Москва, 1999. - 368с.

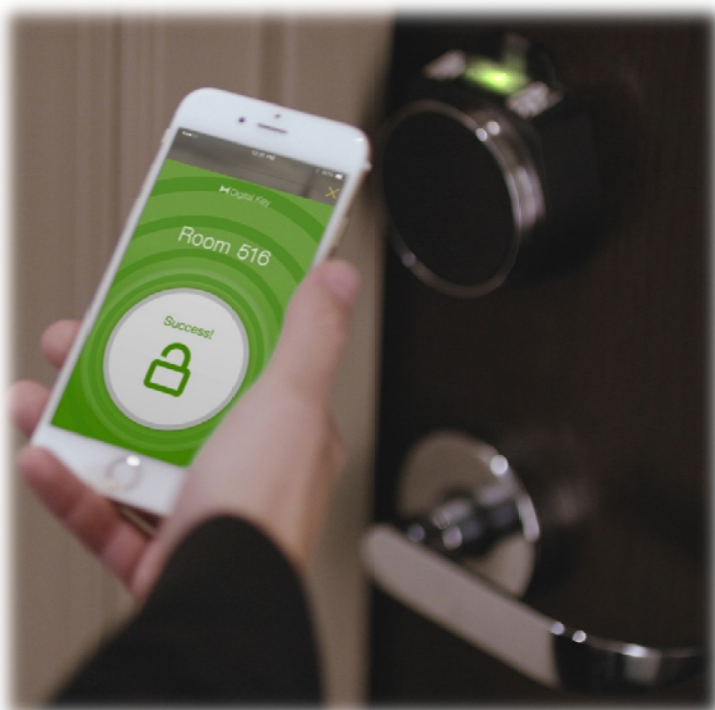
38. "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования" (утв. Госстроем РФ, Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госкомпромом России 31.03.1994 N 7-12/47).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Статистика гостей отеля «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk» по странам на период с февраля 2014 г. по май 2017 г.

Страны	февраль-декабрь 2014 г.	2015 г.	2016 г.	январь-май 2017 г	Итого за весь период	Процентное соотношение иностранных гостей
Австрия	38	49	56	47	190	1,6%
Австралия	51	72	88	79	290	2,4%
Белоруссия	96	101	104	102	403	3,3%
Великобритания	266	345	377	362	1350	11%
Германия	196	225	245	231	897	7,3%
Испания	93	110	109	121	433	3,5%
Израиль	69	83	84	79	315	2,6%
Иран	3	7	8	11	29	0,2%
Италия	78	86	90	89	343	2,8%
Китай	112	140	144	152	548	4,5%
Казахстан	128	130	133	126	517	4,2%
Монголия	42	51	57	59	209	1,7%
Польша	27	34	49	37	147	1,2%
США	684	699	705	710	2798	22,8%
Турция	23	69	101	96	289	2,4%
Украина	87	97	111	101	396	3,2%
Франция	76	88	199	120	483	3,9%
Чехия	13	34	46	41	134	1,1%
Швейцария	64	77	97	82	320	2,6%
Япония	39	47	51	45	182	1,5%
Другие страны	402	524	553	541	2020	16,4%
Итого иностранных гостей	2587	3068	3407	3231	12293	100%
Россия	27786	28863	29379	21039	107067	
Итого российских и иностранных гостей	30373	31931	32786	24270	119360	
Процентное соотношение российских и иностранных гостей						
Гости из России	89,7%					
Иностранные гости	10,3%					

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б



### ЦИФРОВОЙ КЛЮЧ РУКОВОДСТВО ПРОГРАММЫ

#### Обзор

*Поскольку Digital Key продолжает расширяться до дополнительных брендов и регионов, он быстро становится образцом жизни в Hilton. В конце концов, цифровой ключ станет частью каждого отеля в каждом бренде.*

Разработан план по запуску оснащения новых и обновляющих гостиниц с помощью замков с цифровым ключом и активации Digital Key для гостей, где это возможно. Данное руководство призвано дать обзор текущего процесса и затронутых брендов и регионов. Начиная с 1 марта 2016 года в новых или обновляющихся гостиницах в США, Канаде и США внедрены только замки с цифровым ключом. Все блокировки с цифровым ключом должны содержать устройство под названием «брокер», которое является модулем, включенным в блокировки, позволяющие смартфону гостя общаться с блокировкой. Блокировки с цифровым ключом с брокером будут установлены в следующих случаях:

- *Открывается новый отель.*
- *Отель превращается из одной марки в другую.*
- *Отель превращается в портфель брендов Hilton, и его замки должны быть заменены в рамках плана улучшения продукта (PIP).*
- *Происходит значительная реконструкция, и замки заменяются.*

## Продолжение приложения Б

### *Производители замка*

Если отель преобразуется или заменяет замки и имеет систему блокировки Ving, его необходимо заменить на систему блокировки от утвержденного поставщика. В настоящее время одобрены поставщики блокировки поставок Hilton Supply Onity, Kaba / Saflok, Miwa и Salto.

### *В наличии*

Начиная с 1 января 2016 года блокировки с поддержкой броузера с цифровым ключом доступны для заказа от одобренных продавцом блокировки для управления поставками Hilton в США, Канаде и США. Эти блокировки вскоре будут доступны за пределами США.

### *Стоимость*

Как всегда, отель несет ответственность за стоимость замков и их брокеров. При покупке новой системы замков, цена, которую отель платит за брокерские блокировки, согласовывается между отелем и продавцом замка, который выбирает отель.

*Примечание: предполагается, что дополнительные затраты для блокировщиков с поддержкой брокера будут составлять около \$33 за замок, который будет включен в цену блокировки, указанную продавцом замка.*

### *Применимые регионы и бренды*

Регионы: США, Канада, Великобритания

Бренды: Все бренды, кроме Hilton Grand Vacations

*Примечание: в некоторых случаях могут существовать местные законы, запрещающие гостям идти прямо в их комнату с помощью цифрового ключа из-за требований к паспорту и идентификации. В этих случаях в отеле будут реализованы блокировки цифровых клавиш, но цифровой ключ не будет активным и доступен для гостей до более позднего времени. Функциональность Digital Key постоянно совершенствуется для удовлетворения этих требований регистрации.*

## Окончание приложения Б

### *Активация*

После того, как отель установит свои блокировки с помощью цифрового ключа, отель станет активным, если:

- Команда ИТ-разработчиков Hilton собирается на месте, устанавливает OnQ или другие службы и проводит обучение.
- Текущая функциональность цифрового ключа поддерживает активацию в этом месте. Команда по развертыванию сообщит о своем желании.

### *Другие регионы*

Регулярно рассматриваются возможности для расширения этой политики в других регионах, поскольку идет продвижение технологии Digital Key, и производители блокировок начинают создавать блокировки с поддержкой цифрового ключа в других частях мира. Если гостиница за пределами США, Канады и США будет заинтересована в инвестировании в блокировки с цифровым ключом, и, если поставщик блокировок предоставит эти блокировки в этом регионе, они могут это сделать.

➤ *Когда установлены блокировки с цифровым ключом (и обучение по цифровому ключу завершено), отель будет работать в прямом эфире, предлагая гостям Digital Key. Поскольку команда Deployment будет на месте, чтобы поддержать новое открытие или конвертацию, отель будет жить, даже если бренд в целом еще не функционирует.*

➤ *Как упоминалось выше, если команда Hilton IT Deployment не находится на месте или текущая функциональность цифрового ключа не поддерживает активацию в местоположении, цифровой ключ в отеле останется неактивным до более поздней даты. Когда блокировки устанавливаются изготовителем замка, они останутся бездействующими до тех пор, пока развертывание не начнется для этой конкретной географии, и обучение запланировано с командой развертывания. До тех пор, приемная продолжит выдавать карточки-ключи для всех гостей, как обычно.*