Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, Коммерческий Директор
ООО «Отель Виктория»
_____Л.Р. Козицына
«_____»_____2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.
_____И.А. Баев
«_____»_____2019 г.

Финансовое обеспечение бизнес-процессов ООО «Отель Виктория»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.08. 2019. 359/1918. 3

Руководитель работы,
к.э.н., доцент
_____Е.Г.Сухих
«____»_____2019 г.

Автор
студент группы ВШЭУ– 359
_____И.А. Мальцев
«____»_____2019 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель
_____ Е.Ю. Куркина
«____»_____2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Мальцев И.А. Финансовое обеспечение бизнес процессов ООО «Отель Виктория» – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ– 359, 95 с., 7 ил., 43 табл., библиогр. список – 21 наим., 2 прил.

В работе разобраны теоретические аспекты бережливого производства, индустрии 4.0, сквозь призму работы М.Ю. Рыбакова. Особое место было уделено вопросу работе над ошибками, зонами ближайшего развития. Описаны проблемы и причины возникновения каждой из потерь и разработаны инструменты охвата зон ближайшего развития. Подробно изложен вопрос, касающийся инструментов бережливого производства, и дана оценка необходимости их применения и описаны основные подходы бережливого производства.

Во второй главе описан рынок гостиничного бизнеса в России и Челябинске в частности. Определены конкуренты компании и позиция ООО «Отель Виктория» среди них.

Описание процессов было проведено с помощью методики М.Ю. Рыбакова по его двум книгам. Его методики являются одним из подходов бережливого производства. Определены слабые места основного процесса и подготовлены 25 проектов для их устранения и оптимизации.

Была дана финансовая оценка проделанной работе и ее перспективы на ближайший год.

ANNOTATION

Maltsev I.A. Financial support for business processes of Hotel Victoria LLC - Chelyabinsk: SUSU, HSE - 359, 95 p., 7 il., 43 tab., Bibliogr. list - 21 names, 2 adj.

The theoretical aspects of lean manufacturing, industry 4.0, are analyzed through the prism of the work of M.Yu. Rybakova. A special place was given to the issue of working on errors, zones of proximal development. The problems and causes of each of the losses are described and tools for covering the zones of proximal development are developed. The question concerning the tools of lean manufacturing is set forth in detail, and the need for their use is assessed, and the main approaches to lean manufacturing are described.

The second chapter describes the hotel business market in Russia and Chelyabinsk in particular. The company's competitors and the position of LLC Hotel Victoria among them are defined.

The description of the processes was carried out using the method of M.Yu. Rybakov in his two books. His techniques are one of the approaches of lean manufacturing. The weak points of the main process were identified and 25 projects were prepared for their elimination and optimization.

A financial assessment of the work done and its prospects for the coming year were given.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 8
1 ИНДУСТРИЯ 4.0 и БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
1.1 Индустрия 4.0 и истоки ее появления……9
1.2 Компоненты "Индустрии 4.0"……11
1.3 Мотиваторы революции и грядущие изменения ……11
1.4 Бережливое производство: понятие и сущность ……12
1.5 Эффективность бережливого производства..... 16
1.6 Основные инструменты и принципы бережливого производства..... 17
1.7 Отечественный и зарубежный опыт бережливого производства 23
1.8 Бизнес процессы в бережливом производстве..... 28
2 АНАЛИЗ ГОСТИНИЧНОГО РЫНКА И МЕСТА ООО «ОТЕЛЬ ВИКТОРИЯ» В НЕМ
2.1Анализ гостиничного рынка, обзор современных тенденций и перспектив развития в Российской Федерации32
2.2 Характеристика гостиничного рынка г. Челябинска..... 34
2.3Описание компании ООО «Отель Виктория» и конкурентная среда….....37
3 ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ И УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ ООО «ОТЕЛЬ ВИКТОРИЯ»
3.1 Описание бизнес-процессов по методите М.Ю. Рыбакова..... 42
3.2 Финансовые показатели ООО «Отель Виктория»..... 58
3.3Формирование задач для оптимизации процессов, их доработки и устранение ошибок 61
3.4 Формирование проектов по задачам…….63
3.5 Оценка эффективности внедренных проектов…….85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 89
БИБЛИФИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 91
ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 План на 2018 год 94
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 План на 2019 г…….95

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире активно обсуждается начало Четвертой промышленной революции или Индустрии 4.0. О революции в производстве говорят уже несколько лет. Цифровой ветер перемен сквозит особенно сильно на крупных автомобильных заводах, где в идеальных цехах роботы собирают прекрасные автомобили, а люди управляют ими и контролируют процесс.

Бережливое производство доминирует среди всех известных операционных стратегий с 90-х годов XX века.

Хотя развитие его началось почти 100 лет назад с конвейера. У бережливого производства есть много модификаций – некоторые даже поспешили назвать себя новым словом в управлении операционной деятельностью, как, например, Теория ограничений. Но, конечно, без бережливой философии такие методики остаются пустыми и безжизненными. И бережливое производство вскоре оказывается в сердце шести сигм, потому что невозможно говорить об одном и не думать о другом.

Я уверен, что именно бережливое производство все эти годы готовило основу для четвертой индустриальной революции. В Индустрии 4.0 принципы бережливого производства станут генетическим кодом новых производственных систем.

В своей работе я воспользуюсь одним из обязательных элементов бережливого производства – это оптимизация через описание процессов. Четкое понимание процессов компании – это обязательный аспект бережливого производства. Не описав их невозможно добиться действительно выдающихся результатов в начинании. Я попробую воспользоваться описанием бизнес процессов как самостоятельным инструментом благодаря максимально упрощенным для восприятия подходам М.Ю. Рыбакова, написавшего ряд книг, которые уже стали бестселлерами.

1. ИНДУСТРИЯ 4.0 И БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

1.1 Индустрия 4.0 и истоки ее появления

Четвертая промышленная революция (Индустрия 4.0) – переход на полностью автоматизированное цифровое производство, управляемое интеллектуальными системами в режиме реального времени в постоянном взаимодействии с внешней средой, выходящее за границы одного предприятия, с перспективой объединения в глобальную промышленную сеть Вещей и услуг (Рисунок 1).

Промышленный переворот	Период	Инновации / прорывы	Результат
Первая промышленная революция	конец XVIII в. – начало XIX в.	водяные и паровые двигатели, ткацкие станки, механические устройства, транспорт, металлургия	переход от аграрной экономики к промышленному производству, развитие транспорта
Вторая промышленная революция	вторая половина XIX в. - начало XX в.	электрическая энергия, высококачественная сталь, нефтяная и химическая промышленность, телефон, телеграф	поточное производство, электрификация, железные дороги, поточное производство, разделение труда
Третья промышленная революция	конец XX в. (1970 г. и далее)	цифровизация, развитие электроники, применение в производстве инфокоммуникационных технологий (ИКТ) и ПО	автоматизация и робототехника
Четвертая промышленная революция	термин введен в 2011 в рамках государственной Hi-Tech Стратегии Германии (один из десяти проектов - Industrie 4.0)	глобальные промышленные сети, Интернет Вещей, переход на возобновляемые источники энергии, переход от металлургии к композитным материалам, 3D принтеры, вертикальные фермы, синтез пищи, самоуправляемый транспорт, нейросети, генная модификация, биотехнологии, искусственный интеллект	распределенное производство, распределенная энергетика, сетевой коллективный доступ и потребление, замена посредников на распределенные сети, прямой доступ производителя к потребителю, экономика совместного использования (car sharing, например)

Рисунок 1 – Все промышленные революции

В узком смысле Индустрия 4.0 (Industrie 4.0) – это название одного из 10 проектов государственной Hi-Tech стратегии Германии до 2020 года, описывающего концепцию умного производства (Smart Manufacturing) на базе глобальной промышленной сети интернета вещей и услуг (Internet of Things and Services).

В широком смысле, Индустрия 4.0 характеризует текущий тренд развития автоматизации и обмена данными, который включает в себя киберфизические системы, Интернет Вещей и облачные вычисления. Представляет собой новый уровень организации производства и управления цепочкой создания стоимости на протяжении всего жизненного цикла выпускаемой продукции (Рисунок 2).

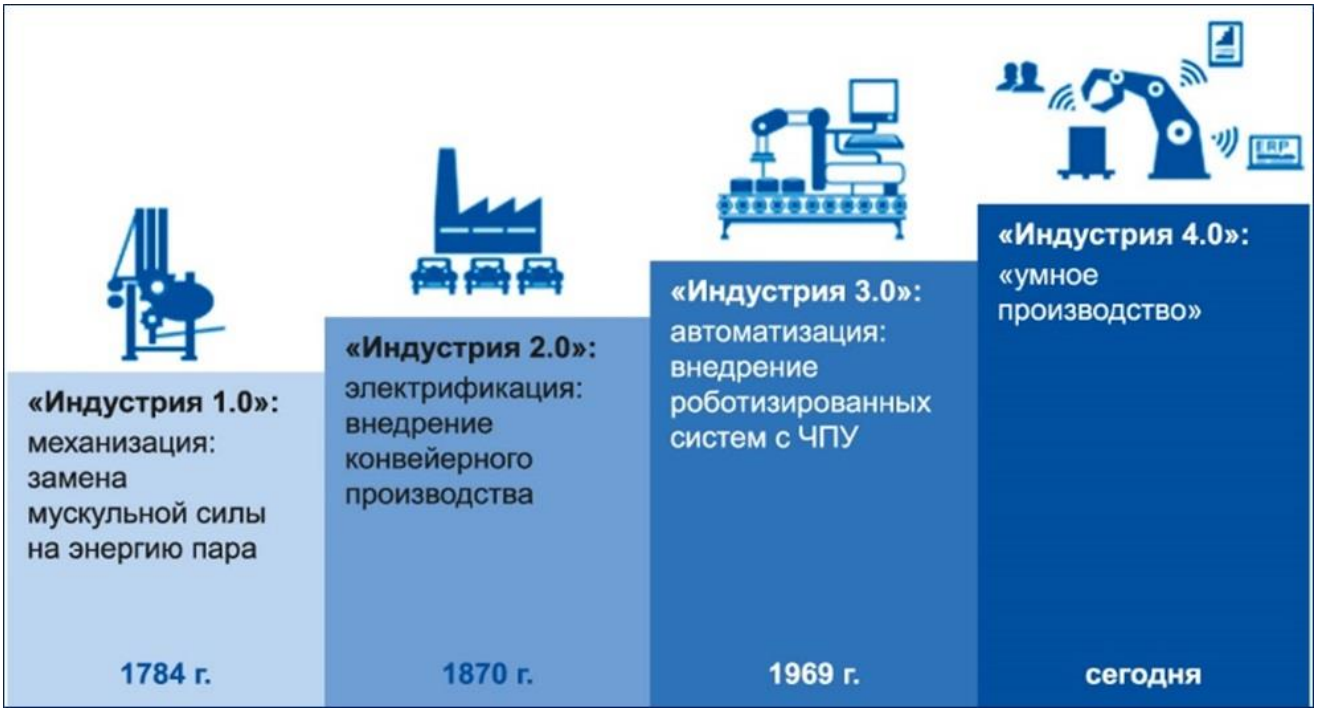

Рисунок 2 – Визуальная графика сути революций

Свое наименование Индустрия 4.0 получила в честь Четвертой промышленной революции, представляющей собой инновационную парадигму внедрения на глобальном уровне киберфизических технологий в сферы производства, быта, трудовых отношений и досуга. Вследствие подобного внедрения с большой долей

вероятности могут коренным образом измениться сценарии в экономическом, промышленном и в социальном секторах. Парадигма подразумевает массовое применение киберфизических технологий в соответствии с нуждами общества.

Концепция индустрии 4.0 вырабатывалась с 1988 года и ассоциировалась с прогрессом в области IT-технологий и робототехники, промышленности и бытовой автоматизации. Она обязана своим названием когорте немецких деятелей из мира науки, политики и бизнеса в 2011 году, которые дали ей такую расшифровку: «внедрение киберфизических феноменов в промышленные процессы ради повышения конкурентоспособности немецкой обрабатывающей промышленности».

1.2 Компоненты «Индустрии 4.0»:

1) Элементы Интернета Вещей
2) Искусственный интеллект, машинное обучение и робототехника
3) Облачные вычисления
4) Big Data
5) Аддитивное производство
6) Кибербезопасность
7) Интеграционная система
8) Моделирование
9) Дополненная реальность

Многие из этих элементов уже давно и успешно применяются на практике, но именно объединение их в одну целостную систему позволит развить концепцию «Индустрии 4.0» и обеспечить новый уровень эффективности производства и дополнительный доход за счет использования цифровых технологий, формирования сетевого взаимодействия поставщиков и партнеров, а также реализации инновационных бизнес-моделей.

1.3 Мотиваторы революции и грядущие изменения

В качестве главных стимулирующих факторов Индустрии 4.0 выступают такие отрасли High-tech и IT индустрии как: блокчейн, 3D-печать, виртуальная реальность, квантовые измерения, цифровая микроэлектроника и др. А основными идейными вдохновителями развития индустрии можно считать экономическую прагматичность и позитивистское мировоззрение.

Четвертая промышленная революция должна изменить кардинальным образом буквально все области социума, изменив технологический строй, переформировав рынок труда, создав инновационные технологии и реформировав политические структуры. При этом предрекают даже трансформацию идентичности человека.

Индустрия 4.0 может развиваться по следующим сценариям:

1) Под натиском новых параметров реальности у человека может измениться структура личности.
2) Человек может постепенно, а затем и полностью освободить себя от рутины и необходимости работать физически.
3) Экономика может неузнаваемо преобразиться.
4) Общество может расслоиться социально из-за ненадобности многих профессий.
5) Рынок труда будет в основном заинтересован в творческих и интеллектуальных способностях граждан.
6) Повсеместная автоматизация может привести к избавлению от рутины.
7) Распространение всемирной глобализации с проникновением цифровой реальности в повседневную жизнь может привести к тотальному контролю за социальными явлениями и событиями.
8) Виртуальная и дополненная реальность с созданием различных виртуальных сред (миров в мире) могут привести к изоляции людей друг от друга.

1.4 Бережливое производство понятие и сущность

Бережливое производство – система организации и управления разработкой продукции, операциями, взаимоотношениями с поставщиками и клиентами, при которой продукция изготавливается в точном соответствии с запросами потребителей и с меньшим числом дефектов по сравнению с продукцией, сделанной по технологии массового производства. При этом сокращаются затраты труда, пространства, капитала и времени.

В настоящее время существуют различные подходы относительно к содержанию и роли концепции бережливого производства. Но обратимся к истории возникновения термина «бережливое производство». Все началось в 80-х годах прошлого века, когда на рынок США вторглись японские легковые автомобили (в основном компании «Toyota») и за несколько лет заняли до 30% внутреннего автомобильного рынка.

Американские автомобилестроители стали исследовать причины такого развития событий с целью найти выход из сложившейся ситуации. Для этого был создан фонд и организован исследовательский проект в рамках Международной программы «Автомобили» Массачусетского Технологического Института, во главе которого стали Джеймс Вумек, Д. Т. Джонс и Д. Рус. С начала 1985 года проект начал быстро разворачиваться и за пять лет был тщательно исследован практически весь мировой автомобильный рынок.

В процессе исследования появился термин leanproduction, автором которого был Джон Крафчик, один из участников проектной команды, предложивший этот термин сначала в промежуточном отчете проекта, а затем и в открытой печати. Итоги проекта, на который было потрачено пять миллионов долларов, были опубликованы в книге Вумека, Джонса и Русса в 1990 году. Авторы книги, конечно же, понимали, что новая система опирается, прежде всего, на систему организации производства, разработанную компанией Toyota. Новый термин вполне вероятно понадобился для отражения того факта, что речь идет о чем-то

гораздо большем, чем конкретная система производства и управления одной известной и большой компании.

Скорее всего, предлагая термин Leanproduction, Джон Крафчик имел в виду то обстоятельство, что в этом новом типе производства нет ничего лишнего, тем более, что среди идиом, связанных со словом lean, есть, в частности, и такая: способный к трудной и эффективной работе (leanandmean). Но вышеперечисленные прилагательные со словом производство плохо сочетаются, поэтому и возникли трудности с адекватным переводом данного термина. В отечественных публикациях и переводах встречались «щадящее производство», «рачительное производство», «стройное производство», «синхронное производство», «гибкое производство», «тонкое производство», «малозатратное производство». Но наибольшее распространение в последние годы получил такой вариант, как «бережливое производство». Далее представим современные подходы специалистов к сущности и содержанию концепции бережливого производства.

В основе бережливого производства лежит идея, в соответствии с которой любые действия на предприятии необходимо рассматривать с точки зрения клиента: создает это действие ценность для клиента или нет. Бережливое производство представляет собой сочетание философии, управленческих и производственных технологий, к которым относятся: построение карты потока создания ценности (VSM), система управления производством «Канбан», «система организации рабочего места «5S», организация производства по принципу «точно вовремя» (система JIT), система всеобщего ухода за оборудованием (TPM), быстрая переналадка оборудования; система постоянных улучшений «Кайдзен», система визуального, звукового контроля и предотвращения ошибок. Бережливое производство опирается на систему организации производства, разработанную японским автомобильным гигантом - компанией Toyota (Тойота) - производственную систему Тойоты. Все методы и инструменты бережливого производства, естественно, совпадают с наработками

Toyota. Компанию Toyota и, соответственно, её производственную систему по праву считают первоисточником и эталоном бережливого производства.

В целом использование принципов бережливого производства может дать значительные эффекты. Преимущество его в том, что система на 80 % состоит из организационных мер и, только 20 % составляют инвестиции в технологию.

Но, несмотря на значительные положительные стороны, существуют и определенные трудности и ограничения, которые необходимо преодолеть для создания системы бережливого производства на предприятии, перечислим основные из них:

1) Необходимость значительных организационных изменений и готовность персонала к данным изменениям;
2) Возможны существенные материальные затраты;
3) Переподготовка кадров;
4) Необходимость тесного взаимодействия с поставщиками, заказчиками, и способность поставщиков поставлять продукцию надлежащего качества в строго установленное время;
5) Длительные сроки внедрения;
6) Отсутствие достаточной государственной поддержки.

Бережливое производство - логистическая концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и с учётом мотивации каждого работника. Бережливое производство составляет основу новой философии менеджмента, является одной из форм нелинейного менеджмента.

Целями такого производства являются:

1) Минимизация трудозатрат;
2) Минимизация сроков создания новой продукции;
3) Гарантия поставки продукции заказчику.

Концепция бережливого производства предполагает разработку миссии, формирование целей и задач.

У каждого предприятия они свои. Отсюда вытекают задачи:

1) Формирование принципов выявления узких мест;
2) Планирование и управление пилотными проектами в рамках всей производственной системы предприятия;
3) Разработка стандарта предприятия по организации и функционированию бережливого производства;
4) Формирование оценки показателей эффективности пилотных проектов и методов стимулирования их участников;
5) Организация тиражирования лучших практик подразделений предприятия для общего пользования в рамках корпорации. Максимальное качество при минимальной стоимости.

1.5 Эффективность бережливого производства

Бережливое производство позволяет лучше удовлетворять потребности клиентов, при этом используя меньше ресурсов, на меньших площадях, с меньшим количеством оборудования, затрачивая меньше человеческих усилий за меньшее время.

Фирмы, вставшие на путь бережливого производства, способны примерно вдвое увеличить производительность и ускорить время выпуска, в два раза сократить производственные площади, в два раза уменьшить запасы - практически без финансовых затрат.

Не всегда, но часто не надо закупать новое дорогостоящее оборудование, не надо переходить на новые материалы и технологии, не надо компьютеризировать производство и внедрять дорогостоящие ERP-системы и т.д. Надо всего лишь изменить культуру управления предприятием, систему взаимоотношений между различными уровнями и подразделениями предприятия, систему ценностной ориентации сотрудников и их взаимоотношения.

Таким образом, использование принципов бережливого производства может дать значительные эффекты. Чтобы полностью раскрыть понятие и сущность

Бережливого производства следует изучить основные принципы и инструменты Бережливого производства, которые рассмотрим в следующем параграфе.

1.6 Основные инструменты и принципы бережливого производства

Проф. О.С. Виханский утверждает, что применение инструментов и методов бережливого производства позволяет добиться значительного повышения эффективности деятельности предприятия, производительности труда, улучшения качества выпускаемой продукции и роста конкурентоспособности без значительных капитальных вложений.

Дж. Вумек и Д. Джонс излагают суть бережливого производства в виде пяти принципов:

1) Определить ценность конкретного продукта;
2) Определить поток создания ценности для этого продукта;
3) Обеспечить непрерывное течение потока создания ценности продукта;
4) Позволить потребителю вытягивать продукт;
5) Стремиться к совершенству.

Тайити Оно писал, что производственная система компании Toyota стоит на двух «китах» (которые часто называют «столпами TPS»): системе дзидока и «точно вовремя».

Принцип автономизации (autonomation), или автоматизации с использованием интеллекта. Также известен как "дзидока", что означает встраивание качества.

Принцип «точно вовремя» заключается в том, что во время производственного процесса необходимые для сборки детали оказываются на производственной линии строго в тот момент, когда это нужно, и в строго необходимом количестве. В результате компания, последовательно внедряющая подобный принцип, может добиться сведения к нулю складских запасов.

Второй принцип, на который опирается производственная система Тойоты, а, следовательно, и бережливое производство, называется «автономизацией» (autonomation). Его не следует смешивать с обычной автоматизацией (automation).

Автономизацию иногда называют автоматизацией с элементом интеллекта, или «автоматизацией с человеческим лицом». Автономизация выполняет двойную роль. Она исключает перепроизводство, важную составляющую производственных потерь, и предотвращает производство дефектной продукции.

Впоследствии в рамках концепции бережливого производства было выделено множество элементов, каждый из которых представляет собой определённый метод.

Наиболее популярными инструментами и методами Бережливого производства являются:

1) Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping);
2) Вытягивающее поточное производство;
3) Кайдзен - непрерывное совершенствование;
4) Канбан;
5) Система 5S;
6) Система SMED - Быстрая переналадка оборудования;
7) Система TPM (Total Productive Maintenance) – всеобщий уход за оборудованием;
8) Система JIT (Just-In-Time – точно вовремя);
9) Через описание бизнес-процессов с последующей оптимизацией.

Рассмотрим их поподробнее:

1. Картирование потока создания ценности (ValueStreamMapping) – это достаточно простая и наглядная графическая схема, изображающая материальные и информационные потоки, необходимые для предоставления продукта или услуги конечному потребителю. Карта потока создания ценности дает возможность сразу увидеть узкие места потока и на основе его анализа выявить все непроизводительные затраты и процессы, разработать план улучшений.

Картирование потока создания ценности включает следующие этапы:

1) Документирование карты текущего состояния;
2) Анализ потока производства;

3) Создание карты будущего состояния;

4) Разработка плана по улучшению.

2. Вытягивающее производство (англ. pullproduction) – схема организации производства, при которой объёмы продукции на каждом производственном этапе определяются исключительно потребностями последующих этапов (в конечном итоге - потребностями заказчика).

Идеалом является «поток в одно изделие» (“single piece flow”), т. е. поставщик (или внутренний поставщик), находящийся выше по потоку, ничего не производит до тех пор, пока потребитель (или внутренний потребитель), находящийся ниже, ему об этом не сообщит. Таким образом, каждая последующая операция «вытягивает» продукцию с предыдущей.

Подобный способ организации работы тесно связан также с балансировкой линий и синхронизацией потоков.

3. Кайдзен – это производное от двух иероглифов – «изменения» и «хорошо» – обычно переводится как «изменения к лучшему» или «непрерывное улучшение».

В прикладном смысле Кайдзен – это философия и управленческие механизмы, стимулирующие сотрудников предлагать улучшения и реализовывать их в оперативном режиме.

Выделяют пять основных компонентов Кайдзен:

1) Взаимодействие;

2) Личная дисциплина;

3) Улучшенное моральное состояние;

4) Круги качества.

4. Канбан – японское слово, обозначающее «сигнал» или «карточка». Это метод, используемый для вытягивания продуктов и материалов на бережливые производственные линии.

Канбан позволяет оптимизировать цепочку планирования производственных активностей, начиная от прогноза спроса, планирования производственных

заданий и балансировки (распределения) этих заданий по производственным мощностям с оптимизацией их загрузки. Под оптимизацией понимается «не делать ничего лишнего, не делать раньше времени, сообщать о возникающей потребности только тогда, когда это реально необходимо».

Система Канбан разработана и впервые в мире реализована компанией «Toyota».

5. Система 5S - технология создания эффективного рабочего места. Под этим обозначением известна система наведения порядка, чистоты и укрепления дисциплины. Система 5S включает пять взаимосвязанных принципов организации рабочего места. Японское название каждого из этих принципов начинается с буквы «С». В переводе на русский язык – сортировка, рациональное расположение, уборка, стандартизация, совершенствование.

1) Сортировка: отделить нужные предметы - инструменты, детали, материалы, документы - от ненужных, с тем, чтобы убрать последние;
2) Рациональное расположение: рационально расположить то, что осталось, поместить каждый предмет на свое место;
3) Уборка: поддерживать чистоту и порядок;
4) Стандартизация: соблюдать аккуратность за счет регулярного выполнения первых трех S;
5) Совершенствование: превращение в привычку установленных процедур и их совершенствование;

Несмотря на кажущуюся простоту, внедрение системы требует довольно значительных усилий, и в первую очередь от управленцев. И опыт показывает, что внедрение 5S начинать нужно именно с них. Японские исследователи считают, что если менеджеры компании не могут реализовать 5S, значит они просто не смогут сделать следующий шаг во внедрении системы бережливого производства.

6. Быстрая переналадка (SMED – Single Minute Exchange of Die). SMED дословно переводится как «Смена штампа за 1 минуту». Концепция была

разработана японским автором СигеоСинго и произвела революцию в подходах в переналадке и переоснастке. В результате внедрения системы SMED смена любого инструмента и переналадка могут быть произведены всего за несколько минут или даже секунд, «в одно касание» (концепция «OTED» – «One Touch Exchange of Dies»).

В результате многочисленных статистических исследований было установлено, что время на осуществление различных операций в процессе переналадки распределяется следующим образом:

1) Подготовка материалов, штампов, приспособлений и т. п. - 30%;
2) Закрепление и снятие штампов и инструментов - 5%;
3) Центрирование и размещение инструмента - 15%;
4) Пробная обработка и регулировка - 50%;

В результате были сформулированы следующие принципы, позволяющие сокращать время переналадки в десятки и даже сотни раз:

1) Разделение внутренних и внешних операций наладки;
2) Преобразование внутренних действий во внешние;
3) Применение функциональных зажимов или полное устранение крепежа;
4) Использование дополнительных приспособлений.

7. Система TPM (Total Productive Maintenance) – Всеобщий уход за оборудованием в основном служит улучшению качества оборудования, ориентирован на максимально эффективное использование благодаря всеобщей системе профилактического обслуживания.

Акцент в данной системе делается на предупреждение и раннее выявление дефектов оборудования, которые могут привести к более серьезным проблемам.

В TPM участвуют операторы и ремонтники, которые вместе обеспечивают повышение надежности оборудования. Основа TPM - составление графика профилактического техобслуживания, смазки, очистки и общей проверки. Благодаря этому обеспечивается повышение такого показателя, как Полная

Эффективность Оборудования (от английского «Overall Equipment Effectiveness»-OEE).

8. Система JIT (Just-In-Time – точно вовремя). JIT (Just-In-Time)/ Точно вовремя -- система управления материалами в производстве, при которой компоненты с предыдущей операции (или от внешнего поставщика) доставляются именно в тот момент, когда они требуются, но не раньше. Данная система ведет к резкому сокращению объема незавершенного производства, материалов и готовой продукции на складах.

Система «точно вовремя» предполагает специфический подход к выбору и оцениванию поставщиков, основанный на работе с узким кругом поставщиков, отбираемых по их способности гарантировать поставку "точно вовремя" комплектующих изделий высокого качества. При этом количество поставщиков сокращается в два и более раз, а с оставшимися поставщиками устанавливаются длительные хозяйственные связи.

9. Через описание бизнес-процессов с последующей оптимизацией. Описание бизнес-процесса – это описание последовательности действий сотрудников при выполнении определенных действий в графическом и текстовом виде с целью регламентации действий в коллективе, анализа и оптимизации их последовательности.

Бизнес-процесс без описания не существует. Только в процессе описания появляется бизнес-процесс, т.е. невозможно реализовать одно без другого. При этом все действия, которые описываются в бизнес-процессе, должны быть логичными, их последовательность должна приводить к определенной поставленной ранее цели.

Описание бизнес-процессов – работа творческая. Даже если вы описываете «то, что есть», все равно допускаются некоторые неточности, «сглаживаются» углы, какие-то действия упускаются для простоты восприятия. А если описывается «то, что должно быть», то здесь на основе существующего создается нечто новое.

Лично я сравниваю создание нового бизнес-процесса с балансированием на тонкой нити гармоничного сочетания творчества, искусства и строгой математики.

При этом нужно понимать, что ни один бизнес-процесс не может быть совершенным и на 100% соответствовать реальности. Всегда есть место каким-то упрощениям и допущениям, где-то при реализации даже самого строгого регламента свои коррективы вносит человеческий фактор. При описании бизнес-процессов всегда найдется что-то такое, что также можно улучшить либо сейчас, либо в будущем.

Мне кажется, что данный подход больше подходит для сферы услуг и конкретно для нашей компании ООО «Отель Виктория» при написании данной работы.

Используя принципы и инструменты бережливого производства, можно значительно повысить эффективность производства, качество продукции, производительность труда, снизить материальные и временные затраты, сократить время выполнения заказов, уменьшить период освоения новых изделий, повысить конкурентоспособность предприятия. Идеи и методы бережливого производства могли бы сыграть решающую роль в трансформации отдельных отраслей российской промышленности и приближении её к уровню современных развитых стран, позволить им выдержать усиление мировой конкурентной борьбы за потребителя и обеспечить успешное развитие предприятий в жестких условиях современной мировой экономики.

Таким образом, в этой главе мы выявили сущность бережливого производства, рассмотрели основные инструменты и принципы данного понятия. Тем самым, мы плавно переходим к рассмотрению отечественного и зарубежного опыта в данной проблематике.

1.7 Отечественный и зарубежный опыт бережливого производства

В отечественной практике первым, кто попытался применить идеи зарубежного менеджмента на социалистических предприятиях, был Н.А. Витке. Он понимал управление как способ высвобождения творческого потенциала работников и как реализацию на общее благо их творческих способностей в рабочем процессе. Он полагал, что это возможно только при социализме.

И, действительно, с конца 1920-х годов в СССР сформировался такой социально-психологический феномен, как трудовой энтузиазм. Кроме того, на два десятилетия раньше зарубежных игровых разработок, в июне 1932г. была проведена первая деловая игра «пуск цеха» на Лиговском заводе пишущих машин. Но в 1938 г. игры были запрещены. И только в конце 1960-х годов после изучения зарубежного опыта игрового моделирования они возродились.

В нашей стране сначала концепцию бережливого производства применяли в отраслях с дискретным производством, прежде всего в автомобилестроении. Затем концепция была адаптирована к условиям непрерывного производства, а потом в торговле, сфере услуг, коммунальном хозяйстве, здравоохранении, вооружённых силах и государственном секторе.

Постепенно бережливое производство вышло за рамки предприятия. Теперь при помощи бережливого производства оптимизируют сферу услуг и процесс общения потребителя и поставщика, процесс доставки и обслуживания продукции. Способствует распространению идей Lean регулярные международные и региональные конференции, многие из которых проводятся по инициативе Lean Enterprise Institute (США) и Lean Enterprise Academy (Англия). Во многих странах распространению бережливого производства оказывается государственная поддержка. В период высочайшей конкуренции и обостряющегося кризиса у предприятий всего мира нет другого пути, чем используя лучшие мировые технологии менеджмента создавать продукты и услуги, максимально удовлетворяющие клиентов по качеству и цене.

Одной из крупнейших площадок по обмену передовым опытом бережливого производства являются Российские Lean Форумы (с 2011 года - Российские форумы), которые проходят ежегодно, начиная с 2006 года.

По данным исследования Института комплексных стратегических исследований (ИКСИ) о распространении бережливого производства в России в марте-апреле 2006 года из 735 опрошенных российских промышленных предприятий 32 % использовали японский опыт. В марте-апреле 2008 года был проведён повторный опрос, результаты которого были озвучены в докладе Веры Кононовой «Применение Lean Manufacturing на промышленных предприятиях России в 2006--2008 гг.» на III Российском Лин-форуме «Бережливая Россия». Предприятия, которые первыми начали применять методы бережливого производства: Горьковский автомобильный завод (Группа «ГАЗ»), РУСАЛ, ЕвразХолдинг, Еврохим, ВСМПО-АВИСМА, ОАО «КУМЗ», Челябинский кузнечно-прессовый завод (ОАО «ЧКПЗ»), ОАО «Соллерс» («УАЗ», «ЗМЗ»), КАМАЗ, НефАЗ, Сбербанк России ОАО и др.

В последние годы в России, как и в странах бывшего Советского Союза, существенно возрос интерес к вопросам менеджмента, управления предприятиями, преобразованиям организационных структур компаний. К сожалению, этот интерес проявился лишь в последнее время. В мировой практике за последнее время было создано множество новых концепций и методов менеджмента: реинжиниринг бизнес-процессов (BPR), Всеобщее Управление Качеством (TQM), сбалансированная система показателей (BSC), статистическое управление процессами (SPC), коучинг, модели международных стандартов ИСО 9000, ИСО 14000, ХАССП, «Пять S», «Шесть сигм» и многое другое. К сожалению, страны постсоветского пространства не имеют своих разработок в этой отрасли. Нет традиций, школ, опыта предшественников, нет налаженных систем менеджмента. Поэтому российским управленцам предстоит многое освоить из зарубежных методик, чтобы выжить и сохранить конкурентоспособность.

Однако культура нашей страны в целом очень далека от понятия «бережливость». Об этом может свидетельствовать то, что у нас стружка хранится в цехах, а заготовки металла - на открытом воздухе; заборы строятся из натурального дерева, а мебель - из опилок; один цех находится в нескольких километрах от другого.

Конкурентное преимущество российских предприятий может быть обеспечено только высоким качеством и низкими издержками. Поэтому сегодня нужно пересмотреть всю организацию производства с тем, чтобы исключить все виды потерь.

Развёртывание концепции Lean в России представлено на Lean-карте – первой в мире карте бережливого производства. На ЛИН-карте, созданной ИКСИ и Блогом о производственном менеджменте, отмечены предприятия, которые по имеющейся информации, применяют инструменты бережливого производства, а также lean-люди - то есть люди, имеющие известность, значительный опыт в бережливом производстве и проявляющие активность в деле распространения Lean идей. Карта постоянно дополняется, в том числе благодаря заявкам и информации пользователей. По заявке можно отметить на карте любую организацию, использующую методы Lean, и любого человека, имеющего какое-либо отношение к бережливому производству.

Самая серьезная проблема внедрения идеологии Lean на российских производствах - барьер в сознании людей. Идеология бережливого производства предполагает, что человек, который приходит на предприятие, должен делать то, что необходимо на данный момент, быть универсальным солдатом: сегодня работать на одном участке, завтра на другой и т.д. В России много людей считают, что если они имеют определенную специальность, то не должны заниматься больше ничем другим, не хотят учиться, перестраиваться.

Важной частью мотивации бережливого производства является система оплаты труда. Чаще руководством используется сдельная система оплаты, которая не соответствует принципам бережливого производства, потому что

вводя такую систему, руководство перекладывает ответственность за эффективную организацию труда на плечи операторов. Очень сложно при построении бережливого производства найти грамотного руководителя. В управлении производственным персоналом существует своя специфика. Отсюда и особенности в подготовке руководителей для производства. При этом они реализуют те же функции, что руководители.

Если же вернуться к философии бережливого производства, то существуют 14 базовых принципов, подробно описанных в книге «Дао Тойоты». Но если говорить о главном в философии Lean, то это опора на человеческий фактор и, упрощенно говоря, командная работа. В традиционном менеджменте под командной работой понимаются корпоративные вечера, корпоративный устав, совместное обсуждение задач и так далее. Для бережливого производства этого мало. В идеале, на предприятиях, внедряющих Lean, должна действовать система пожизненного найма. Но даже если этого нет, необходимо создать атмосферу «как в семье». Все, от директора до уборщицы, помогают друг другу в работе. Никто не наказывает работников. В концепции Lean наказания запрещены, и это очень важно.

Препятствием для внедрения технологии бережливого производства, особенно в металлургической отрасли, является также и то, что металлургические заводы изначально еще во времена Советского Союза создавались как крупные и очень крупные. Порядок работы их предполагал функциональную структуру. Например, один огромный цех делает какую-либо операцию, далее другой большой цех делает другую операцию и так далее, до окончания цикла обработки изделия. Это совершенно противоречит подходу бережливого производства. Перестроить большие предприятия очень сложно, тем более, как правило, оборудование на таких заводах большое и тяжелое, его трудно переставить и выстроить в цепочку, необходимую для работы вытягивающе системы. Однако при правильном подходе, хорошо продумав все звенья создания продукции, всегда можно

выделить действительно тяжелые этапы, на которых невозможно выстроить поток.

В научно-исследовательской лаборатории Санкт-Петербургского государственного морского технического университета изобретен "сухой многоцелевой подводный аппарат с мускульным приводом". В настоящее время в мире не производятся непроницаемые (сухие) малые подводные аппараты (ПА) с мускульным приводом для широкого круга лиц и отдыхающих. Это связано с тем, что при помощи традиционных винтовых движителей на ПА не удается обеспечить необходимых требований по скорости надводного и подводного хода при ограниченной мощности, развиваемой человеком. Конструктивная простота ПА обеспечивает низкую стоимость его изготовления по сравнению с существующими аналогами. Предлагается в рамках создаваемого совместного предприятия (СПбГМТУ, Инвестор) разработка и создание производства туристических подводных аппаратов с мускульным приводом.

Проект состоит из трех основных этапов.

1) Проведение НИОКР - исследование, проектирование и изготовление опытного натурного образца ПА в СПбГМТУ;
2) На базе одного из предприятий судостроительной промышленности г. Санкт-Петербурга или Ленинградской области изготовление и последующая реализация совместно с Инвестором опытной партии серийных образцов ПА;
3) Создание в России нового совместного предприятия по выпуску серийных туристических подводных аппаратов с мускульным приводом и их дальнейшей реализации на мировом рынке.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Россия только становится на путь бережливого производства. Нужно формировать новую культуру мышления людей, опираясь на зарубежный опыт и создание собственных инноваций.

1.8 Бизнес процессы в бережливом производстве

Бизнес-процесс – это четкий, зафиксированный письменно алгоритм выполнения некой деятельности. Например, поиск клиента, выполнение заказа и т. д. Бизнес-процессы многократно повторяются.

Бизнес-процесс (Business Process) – установленная последовательность действий, требующая определенного входа, достигающая определенного выхода и использующая определенные ресурсы, которая служит для реализации работы или услуги для клиента (Рисунок 3).

В англоязычной литературе бизнес-процесс представляется как множество из одной или нескольких связанных операций или процедур, в совокупности реализующих некоторую цель производственной деятельности, осуществляемой обычно в рамках заранее определенной организационной структуры, которая отражает отношения между участниками.

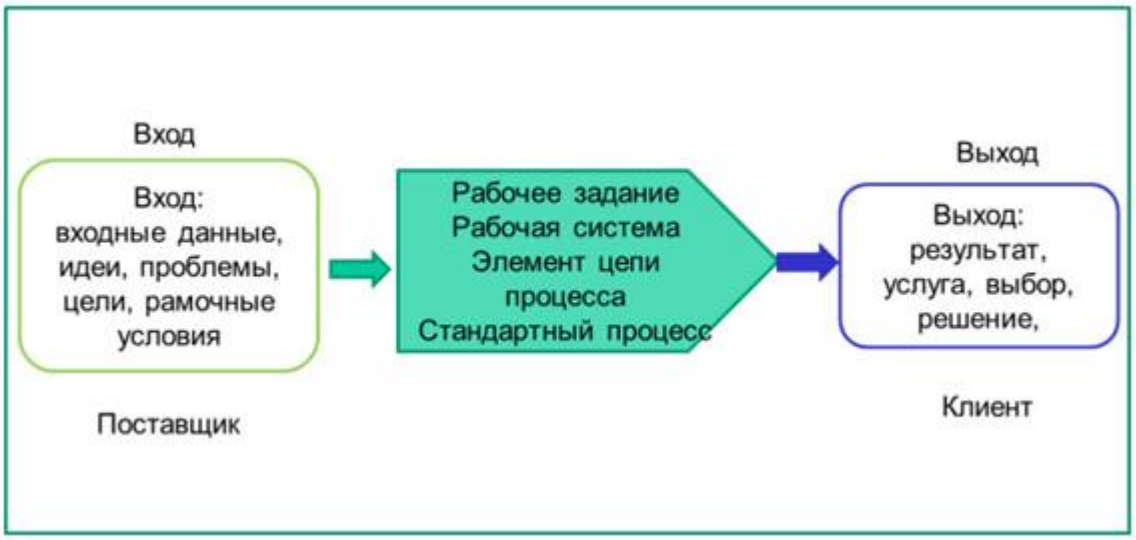

Рисунок 3 – Пример схемы бизнес процесса

Необходимость точного описания бизнес процессов, их оптимизации и соблюдения:

1) Повышение управляемости бизнеса и его прозрачности для руководителей;
2) Возможность осмысленно его совершенствовать с точки зрения скорости, качества, себестоимости;

3) Уменьшение рисков: увод клиентов, потеря технологий при увольнении ключевых сотрудников;
4) Снижение зависимости от персонала;
5) Высвобождение времени и сил на развитие бизнеса;
6) Повышение качества работ;
7) Повышение репутации компании на рынке;
8) Рост прибыли и устойчивости компании.

Выводы по разделу один

В моей работе была рассмотрена актуальная тема – применение Бережливого производства: отечественная и зарубежная практика. Рассмотрев сущность и инструменты, я пришел к выводу, что Бережливое производство – логистическая концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и с учётом мотивации каждого работника. Бережливое производство составляет основу новой философии менеджмента, является одной из форм нелинейного менеджмента, целями которого являются: минимизация трудозатрат, минимизация сроков создания новой продукции, минимизация издержек производства.

Используя принципы и инструменты бережливого производства, можно значительно повысить эффективность производства, качество продукции, производительность труда, снизить материальные и временные затраты, сократить время выполнения заказов, уменьшить период освоения новых изделий, повысить конкурентоспособность предприятия. Идеи и методы бережливого производства могли бы сыграть решающую роль в трансформации отдельных отраслей российской промышленности и приближении её к уровню современных развитых стран, позволить им выдержать усиление мировой конкурентной борьбы за потребителя и обеспечить успешное развитие предприятий в жестких условиях современной мировой экономики.

Учитывая грядущую четвертую промышленную революцию, в обязательном порядке каждая компания должна систематизировать, упорядочить, описать, выстроить все бизнес-процессы в своей компании. Основываясь только на четко прописанных процессах можно заниматься внедрением современных технологий и подходов, которые в обозримом будущем будут обязательными для того, чтобы существовать на рынке и в конкурентной среде.

2. АНАЛИЗ ГОСТИНИЧНОГО РЫНКА И МЕСТА ООО «ОТЕЛЬ ВИКТОРИЯ» В НЕМ

2.1 Анализ гостиничного рынка, обзор современных тенденций и перспектив развития в Российской Федерации.

Во всем мире гостиничный бизнес – это наиболее быстроразвивающийся и перспективный сектор современной экономики, который прошел в своем развитии длительный исторический путь.. В настоящее время индустрия гостеприимства в России находится на стадии активного роста, которому способствуют такие инновационные процессы, как многофункциональность гостиничных объектов и их полная автоматизация до модели «умный дом» и др.

За последние десять лет в России наблюдается стремительное развитие гостиничного бизнеса. В крупные города приходят международные гостиничные компании, увеличивается число небольших отелей, происходит реконструкция старых советских гостиниц.

Проанализируем темпы роста количества гостиниц и аналогичных средств размещения за последние три года. Итак, в 2016 г. рост составил 8,6%, в 2017 г. – 30,3%, в 2018 г. – 7,1%. В первую очередь отметим, что темпы роста оставались положительными в течение всего рассматриваемого периода. Стоит отметить, что ежегодное увеличение числа гостиниц и аналогичных средств размещения наблюдается с 2002 г.

Термин «инновация» означает нововведение, внедрённое новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком. Является конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации.

В настоящее время, одним из инновационных видов деятельности в гостиничном бизнесе являются – эко-отели. В условиях современного мира становится все более актуальным делать акцент на естественном природном

отдыхе. Развитие экологической культуры является вполне закономерной реакцией на такие глобальные угрозы, как таяние ледников, изменение климата и прочие, вызванные отрицательным воздействием человека на природу.

Специфика эко-отеля складывается из нескольких компонентов: экономии воды, света, введения в отеле различных программ, позволяющих снизить потребление энергии или повлиять на состояние экологии положительным образом. Все эти компоненты должны пройти оценку специальной организации или комиссии экспертов, которая и вынесет окончательное решение, можно ли считать заявление отеля о его экологичности соответствующим действительности.

Также, нельзя оставить без внимания разного рода технологические инновации. Можно выделить несколько таких инновационных направлений, связанных с безопасностью гостиницы. Это разного рода системы пожаротушения, видеонаблюдения, пропускной системы, электронных ключей, связи, просмотра передач (радио, домашний кинотеатр, эфирное и спутниковое телевидение), энергоснабжения, освещения, водо-, газоснабжения, микроклимата, кабельная подсистема и т. д.

В последнее время все большее количество высококлассных отелей используют новейшие технические достижения для того, чтобы каждый гость мог воспринимать гостиничный номер как частицу собственного дома. Наряду с интерактивным телевидением, беспроводным доступом в Интернет, номера гостиниц оснащаются «умной» мебелью — диванами, снабженными USB - портами, и рабочими столами со строенными зарядными устройствами для мобильных телефонов и базовыми станциями беспроводных телефонов. Появились и специальные электронные устройства, запоминающие все предпочтения гостя — от температуры воздуха в комнате до музыкальных пристрастий.

Рынок гостиничных услуг в настоящее время находится в постоянной динамике, отвечая на возникающие запросы клиентов. Так, бизнес-туристы обусловили появление новой услуги - дневные отели. Постояльцы таких

гостиниц, хотят привести себя в порядок перед важной встречей или просто отдохнуть после длительного перелета. Широкое распространение такие отели получили при аэропортах, а также ее предлагают и крупные гостиничные сети как Holiday Inn, Hilton, Sheraton и др. В России такую услугу предоставляют гостиничные сети Radisson, Marriot через специализированные сайты.

Еще одним трендом, способствующим развитию гостиничного бизнеса, выступает внедрение информационных технологий. Для успешного существования необходима автоматизация процессов функционирования гостиницы. Бронирование номеров в онлайн-режиме исключает необходимость пользоваться компьютером – достаточно иметь смартфон, которым можно пользоваться и в системах управления обслуживанием. Маркетинговые службы и отделы продаж активно пользуются в онлайн пространством: происходит обновление сайтов, внедрение систем электронных платежей, контроль цен в онлайн режиме. Можно сделать вывод, что индустрия гостеприимства, используя множество инновационных решений, основанных на информационных, маркетинговых, управленческих и прочих технологиях, становится заметным игроком на фоне общей экономики.

Подводя итог отметим, что туристическая отрасль в России является одной из приоритетных и наиболее перспективных. Мир инноваций в каждой области деятельности современного человека не стоит на месте, а владельцы отелей, гостиниц и других видов заведений индустрии гостеприимства в особенности должны следить за современными новинками в инновационной области, чтобы быстрее своих конкурентов внедрить их в свой бизнес. Сегодняшний потребитель данного вида услуг очень привередлив, требует к себе повышенного внимания, и владельцы гостиничного бизнеса всячески стараются привлечь всё новых и новых клиентов, внедряя новые технологии.

2.2 Характеристика гостиничного рынка г. Челябинска

На рынке Челябинска представлены отели всех категорий, всего 79 средств размещений (отели всех категорий и хостелы). Так же в аренду сдается более 230 апартаментов. Гостиниц по категориям: 5 звезд – 1, отели 4 звезды - 14 отелей (в том числе ООО «Отель Виктория»), отели 3 звезды - 10 отелей, отели 2 звезды – 1 отель, отели без звезд – 31 отель, апартаменты – 227. Большую долю занимают средства размещений без категории, их доля 80%, доля отелей 4 звезды 5% (рисунок 4).

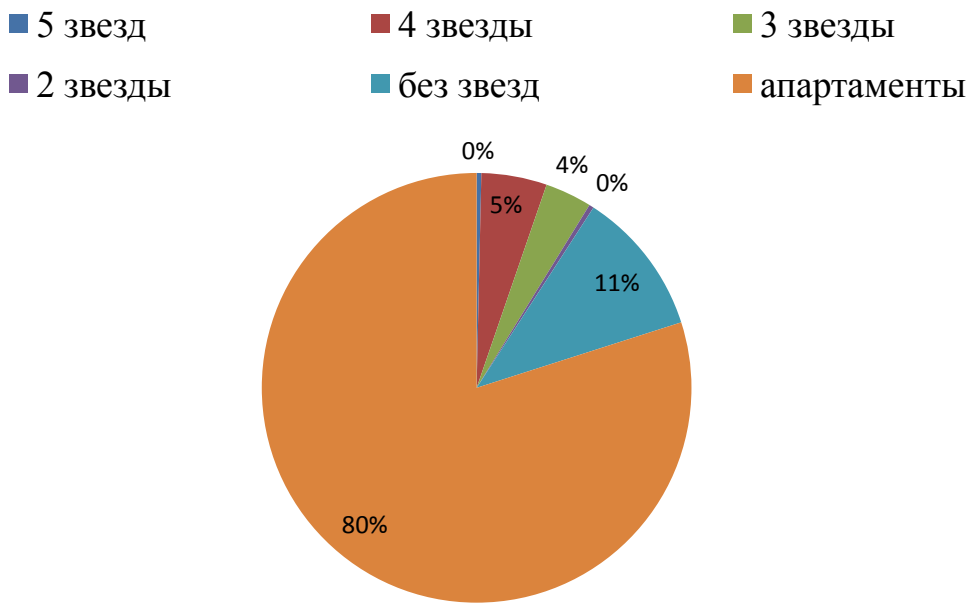

Рисунок 4 – Количество отелей и апартаментов города Челябинска

Ряд построенных объектов будут представлять международные отели высоко уровня сервиса и останутся после саммита, ряд объектов будут переведены в арендные и жилые площади, что немного стабилизирует ситуацию на рынке гостиничного бизнеса после саммита ШОС и БРИКС.

Спрос и ценовая политика на рынке гостеприимства Челябинска в 2018 году

Загрузка в Челябинске в 2016 году составила 43,75% (1 квартал – 35%, 2 квартал – 47%, 3 квартал – 44%, 4 квартал – 49%), Средний отпускной тариф 2650,00 рублей, средний доход на комнату 1168,00 рублей (рисунок 5).

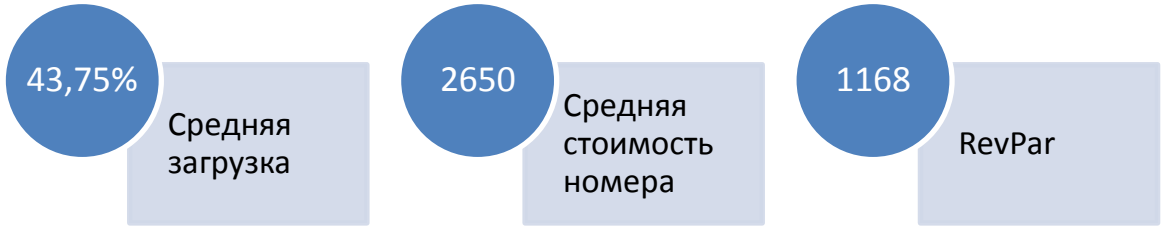

Рисунок 5 – Спрос и ценовая политика на рынке гостеприимства Челябинска в 2018г.

Гостиницы в Челябинске к саммиту ШОС

В 2019 – 2020гг. гарантированно откроется 7 гостиниц под саммит ШОС и БРИКС, который будут проходить в 2020г. Что значительно увеличит номерной фонд и отразится на рынке гостиничного бизнеса Челябинска

В открытых источниках заявляется, что всего к саммиту ШОС будет построено дополнительно 23 средства размещения. После саммита часть из них останется гостиничными комплексами, часть будут переведены в жилые помещения и часть будет использоваться как дома отдыха. Условно можно разделили все средства размещения на 5 групп:

1 группа: 4 объекта с номерным фондом 100-150 номеров, в дальнейшем планируются использоваться как гостиницы.

2 группа: 4 объекта с номерным фондом 48-50 номеров, также планируется дальнейшая эксплуатация, как отели.

3 группа: 9 объектов с номерным фондом свыше 50 номеров (максимально 376), которые в дальнейшем планируется перевести в жилой фонд и использовать как апартаменты.

4 группа: 4 объекта с номерным фондом до 50 номеров, которые также планируют перевести в жилой фонд.

5 группа: 2 объекта будут позиционироваться как дома отдыха.

2.3 Описание компании ООО «Отель Виктория» и конкурентная среда

ООО «Отель Виктория» - четырехзвездочный отель, является одним из самых узнаваемых гостиничных брендов в Челябинске с безупречной деловой репутацией в области сервиса и комфорта. Отель «Виктория» в Челябинске – это ресторанно-гостиничный комплекс, который за годы своей работы принял многих гостей и зарекомендовал себя как престижное место для комфортного отдыха. Современные стандарты сервиса, европейские традиции гостеприимства и удобство расположения – за это наши гости любят и выбирают гостиницу «Виктория» в Челябинске.

Отель «Виктория» оказывает следующий спектр услуг:

1) Предоставление гостиничных услуг;
2) Услуги ресторана;
3) Кейтеринг;
4) Организация и проведение мероприятий различного уровня.

Согласно методике М.Ю. Рыбакова описанного в книге: «Бизнес-процессы. Как их описать, отладить и внедрить. Практикум», я опишу процессы ООО «Отель Виктория» и, основываясь на процессах, построю новую структуру компании для сравнения с действующей и дальнейшей ее доработки.

Основные конкуренты в г. Челябинск:

1) Мелиот СПА-Отель 4*
2) Малахит 4*
3) Царский Двор 3*
4) ПаркСити 4*
5) Radisson Blu 4*
6) Видгоф 5*
7) Меридиан 3*
8) Славянка 4*
9) Маркштадт 4*

10) ГК Планета

Гостиницы-конкуренты по звездности:

1) Мелиот СПА-Отель 4*
2) Малахит 4*
3) ПаркСити 4*
4) Radisson Blu 4*
5) Славянка 4*
6) Маркштадт 4*
7) Арбат 4*
8) Алмаз 4*
9) LYNX Club 4*
10) Смолинопарк 4*
11) Гостевой дом Сибирский 4*
12) Парк Отель Березка 4*
13) Бутик-отель «Тишина» 4*

Гостиницы-конкуренты по территориальному расположению:

1) LYNX Club 4*
2) ГК Планета
3) Царский Двор 3*
4) Мелиот СПА-Отель 4*

Количество номеров на 1000 жителей

1) Челябинск – 2,09
2) Пермь – 2,15
3) Тюмень – 3,65
4) Екатеринбург – 3,85

Исходя из количества номеров на 1000 жителей можно сделать вывод что потенциал города еще не исчерпан и новые гостиницы будут продолжать активно строится, что опять же может негативно сказать на ООО «Отель Виктория»

В Перми представлен один международный бренд – отель Hilton Garden Inn на 99 номеров

В Челябинске на данный период времени тоже один международный бренд – отель Radisson Blue

В Тюмени уже 3 международных бренда – Double Tree by Hilton, Mercure, Best Western

В настоящее время в Екатеринбурге работает 6 отелей под международными брендами. Суммарное количество номеров – 1 144

Екатеринбург занимает 4 место в РФ (после Москвы, Санкт-Петербурга и Сочи) по количеству номеров в отелях, работающих под международными брендами.

Следовательно и Челябинску стоит ожидать приход сетевых отелей с мировым именем, которые всегда забирают большой сегмент гостей благодаря всемирно известному имени и высокому уровню сервиса.

Таблица 1 – Сравнение цен с конкурентами

Название гостиницы	Количество номеров, шт.	Эконом, руб.	Стандарт, руб.	Комфорт/улучшенный/студия, руб.
Виктория	138	3000	3800	4500/5300
Малахит	402	2500	3300	2900/3800
Рэдиссон	211	нет	5800	8300
Мелиот	98	2900	нет	3600/4200
Арбат	77	3000	3700	5000/5000
Маркштадт	92	3500	нет	4300/5300
Парк Сити	97	2900	нет	4500/5500

Таблица 2 – Сравнение цен с конкурентами (продолжение Таблицы 1)

Название гостиницы	Полулюкс/Бизнес, руб.	Люкс, руб.	Апартаменты руб.	Завтрак
Виктория	нет	4500/5300	4500/5300/8500	Шведский стол
Малахит	4200	5800	7300	Шведский стол
Рэдиссон	9800	28300	нет	Шведский стол
Мелиот	нет	6000/6600	5400/6000	вкл.
Арбат	нет	нет	нет	Шведский стол
Маркштадт	6000/6000	6500/7500	7500/8500	Шведский стол
Парк Сити	нет	7000/7000	нет	Шведский стол

Выводы по разделу два

Позиция отеля среди конкурентов достаточно высокая. Мы третьи по количеству номеров, это один из первых бизнес отелей города, у ряда партнеров отель занимает лидирующую позицию по количеству бронирований. В штате отеля работает много опытных специалистов, которые прошли олимпиаду 2014г. в Сочи.

Отель «Виктория» постоянно развивается, в нем еженедельно появляются новые продукты. Ежемесячно проходят рабочие группы, где генерируются новые подходы, концепции и проекты.

Единственное, чего не хватает отелю, это оптимизации процессов, четкого их описания и понимания всеми сотрудниками. Под толщей новых идей и проектов, основным процессам стало уделяться значительно меньше времени. А именно, основной процесс, приносящий большую часть прибыли компании, необходимо прорабатывать, оттачивать, описывать, дорабатывать и шлифовать. Этим мы и займемся в третьей главе моей работы.

3. ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ И УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ ООО «ОТЕЛЬ ВИКТОРИЯ»

3.1 Описание бизнес-процессов по методике М. Ю. Рыбакова

Далее мы пошагово пройдем практические задание которые указаны в книге

3.1.1 Практическое задание 1: Посмотрите на свою компанию «с высоты птичьего полета». Насколько она вас устраивает? Что хотелось бы изменить?

Ответ:

1) Иметь точную структуру компании, без «дыр» и без лишних кадров;
2) Точное понимание процессов, проходящих в компании, с ответственными за каждый этап;
3) Увеличение выручки;
4) Оптимизировать процессы.

3.1.2 Практическое задание 2: Каковы ваши личные цели на ближайшие 10 лет?

Ответ: Увеличение выручки отеля, открытие новых направлений в бизнесе, приносящих стабильную прибыль.

3.1.3 Практическое задание 3: Определите для себя, какие из трех ролей (архитектора бизнеса, оперативного управляющего, исполнителя) вы играете? Каково примерное соотношение времени, которое вы на них тратите?

Ответ: Я исполнитель на 70%, оперативный управляющий на 20%, архитектор на 10%

3.1.4 Практическое задание 4: На каком уровне находится ваш бизнес сейчас (ответьте используя Рисунок 6)? К чему вы стремитесь?

Ответ: Компания находится на уровне «Спонтанный бизнес», стремимся перейти в стадию «Живая саморазвивающаяся компания»

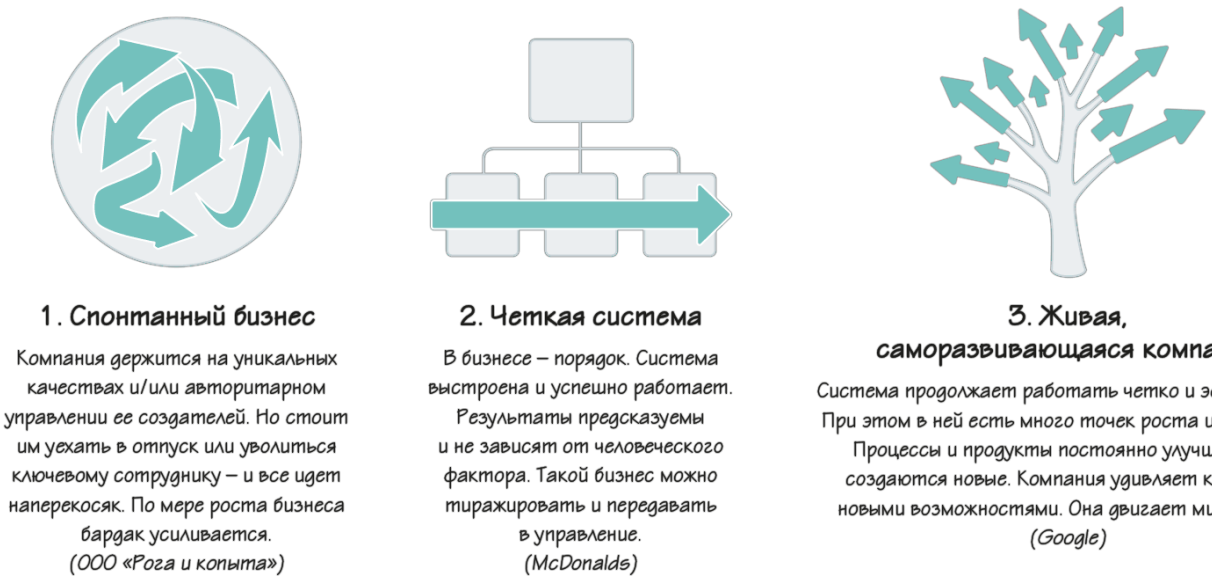

Рисунок 6 – Виды компаний

3.1.5 Практическое задание 5: Сравните свой отель по эффективности с несколькими конкурентами. Кто лучше? По итогам сравнения что вы решили сделать?

Ответ:

Таблица 3 – Основные конкуренты, их плюсы и минусы по сравнению с отелем «Виктория»

	Наименование	Плюсы	Минусы
1	ГК Планета	Цена	Отсутствие индивидуального подхода, качество и количество услуг, расположение.
2	Царский Двор 3*	Цена, новый номерной фонд	Отсутствие индивидуального подхода, качество и количество услуг, звукоизоляция, месторасположение, парковка.
3	Мелиот СПА-Отель 4*	Новый номерной фонд, широкий спектр Wellness услуг.	Отсутствие индивидуального подхода, звукоизоляция, месторасположение.

4	Малахит 4*	Расположение отеля, конференц залы (их количество и вместимость), большой номерной фонд, связи в органах власти, опыт.	Отсутствие индивидуального подхода, качество услуг, стоимость номера, старый номерной фонд.
5	Radisson Blu 4*	Новый отель, именитый ресторан при отеле, высокое качество услуг, имидж, бренд.	Стоимость номера, отсутствие индивидуального подхода

По итогам сравнение принято решение собрать все минусы в единый список, из них выделить те, который можно устранить. Составить по каждому пункту план-проект со сроками и этапами устранения.

3.1.6 Практическое задание 6: Определите стейкхолдеров вашей компании и их требования к ней.

Ответ:

Таблица 4 – Основные стейкхолдеры ООО «Отель Виктория»

Собственники отеля	Стабильность и своевременность ежемесячной оплаты, хорошее техническое состояние отеля.
Собственники управляющей компании	Максимальный доход, имидж управляющей компании, перспективы,
Руководство отеля	Четкое выполнение поставленных задач, четкая структура и функционал, выполнение всех плановых показателей.
Поставщики и подрядчики	Своевременная оплата товаров и услуг, рост закупа.
Сотрудники отеля	Своевременная и достойная оплата труда, четкий и понятный функционал и должностные обязанности.
Клиенты	Качество предоставляемых услуг и товара, удобство взаимодействие, лучшее соотношение цена-качество услуг и товара

3.1.7 Практическое задание 7: Определите свои требования к стейкхолдерам.

Ответ:

Таблица 5 – Требования к стейкхолдерам ООО «Отель Виктория»

Собственники отеля	Уверенность о новом сроке управления отелем, выделение денег на обновление отеля.
Собственники управляющей компании	Карьерный рост, обучение, рост зарплат.
Руководство отеля	Четкая постановка задач, точно прописанный функционал, отлаженные взаимодействия между отделами и точно описанные этапы процессов.
Поставщики и подрядчики	Своевременная поставка товаров, самые низкие цены на рынке при должном качестве товаров и услуг.
Сотрудники отеля	Своевременное и полное выполнение поставленных задач. Инициативность и включенность в развитие организации.
Клиенты	Лояльность, положительные отзывы, рекомендации.

3.1.8 Практическое задание 8: Назовите основные процессы своего бизнеса.

Ответ:

1) Предоставление услуг проживания
2) Организация и проведение мероприятий

3.1.9 Практическое задание 9: Выделите вспомогательные процессы своего бизнеса.

Ответ:

1) Управление персоналом
2) Управление финансами
3) Управление безопасностью
4) Управление питанием
5) Управление хозяйством

3.1.10 Практическое задание 10: Определите, какие процессы своего бизнеса вы отнесете к управленческим.

Ответ:

1) Оперативное управление (от 1 дня до недели)
2) Тактическое управление (от месяца до 3х месяцев)

3) Стратегическое управление (1 год)

3.1.11 Практическое задание 11: Вспомните, есть ли процессы совершенствования в вашей компании. Если да, то выпишите их.

Ответ:

1) Получение обратной связи
2) Анализ
3) Выявление несоответствий
4) Корректировка

3.1.12 Практическое задание 12: Разработайте и отобразите на одном листе ландшафт процессов своей компании

Ответ: Рисунок 7

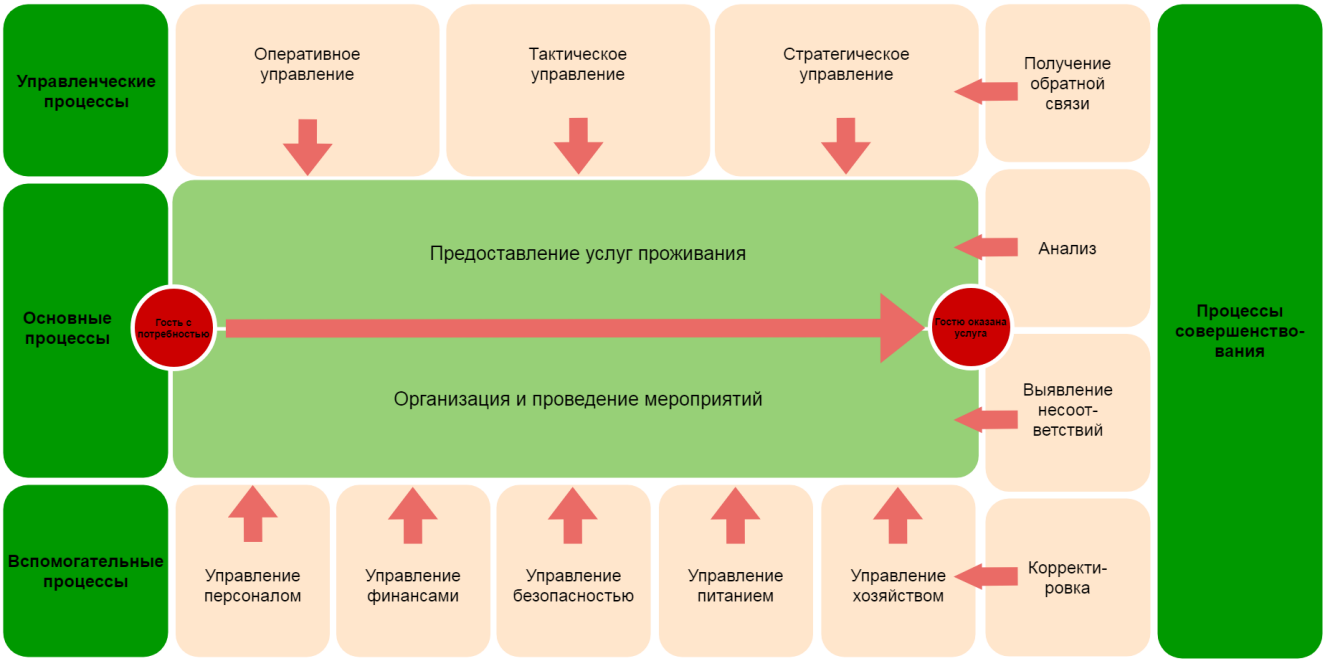

Рисунок 7 – Ландшафт процессов ООО «Отель Виктория»

3.1.13 Практическое задание 13: Выберите один из основных процессов вашего бизнеса, которые вы выделили на прошлом этапе. Определите ключевые параметры выбранного процесса (опишите его шапку).

Ответ: Для разбора был взят один основной процесс, который является основой бюджета и самым доходным направлением – предоставление услуг проживания.

Таблица 6 – Шапка основного процесса ООО «Отель Виктория»

<table>
<tr><td colspan="6">Шапка процесса:
1. Название: Предоставление услуг проживания.
2. Цель процесса: Удовлетворить потребности клиента, превзойдя его ожидания, получить лояльного клиента на выходе, получить положительный отзыв.
3. Архитектор процесса: Мальцев Иван Александрович – Руководитель отдела корпоративных продаж.
4. Руководитель процесса: Козицына Лилия Рифовна – Коммерческий директор.
5. Показатели процесса: Скорость прохождения клиентом всех этапов вместе и по отдельности, лояльность клиента (его повторное обращение), оценка отзыва, оценка обратной связи.</td></tr>
<tr><td colspan="6">Тело процесса:</td></tr>
<tr><td>Информирование об услуге</td><td>Бронирование номера</td><td>Заселение в гостиницу</td><td>Организация питания</td><td>Уборка номера</td><td>Выезд клиента /Оплата услуги</td></tr>
</table>

3.1.14 Практическое задание 14: Опишите шаги основного процесса

Ответ:

Таблица 7 – Шаги основного процесса

№ шага	Название шага	Результаты шага	Ответственный за шаг	Исполнители шага	Комментарии/ЗБР
1	Информирование об услуге	Клиент заинтересован	Маркетолог/менеджер по бронированию	Фроленко А.Б./Дейстер О./Бабина Ж.	Идеально когда 100% получивших информацию об отеле

					забронировали
2	Бронирование номера	Клиент забронировал номер	Менеджер по бронированию	Дейстер О./Бабина Ж.	Идеально когда все забронировано в течении 10 минут и клиент получил подтверждение
3	Заселение в гостиницу	Клиент приехал в отель и заселился в номер	Директор службы приема и размещения	Менеджеры ресепшн	Идеально когда клиенту помогли с сумками, он легко сориентировался куда идти и заселился в течении 5 минут
4	Организация питания	Клиент позавтракал, удовлетворен услугой	Руководитель ресторанной службы	Кухонные работники/официанты	Идеально когда клиент наелся, на шведском столе было все что он хотел
5	Уборка номера	Номер убран, в номере чисто, клиент доволен	Руководитель службы хаускипинга	Горничные	Идеально когда клиент увидел не только чистый номер но и получил что-то

					плюсом
6	Выезд клиента /Оплата услуги	Клиент выехал из номера и оплатил услугу, клиент лоялен.	Директор службы приема и размещения	Менеджеры ресепшн	Идеально когда каждый довольный клиент ставит высокую оценку на ресурсах бронирования

3.1.15 Практическое задание 15 Раскройте шаги процесса из прошлого задания как подпроцессы («матрешки»).

Ответ:

Таблица 8 – Подпроцесс шага «Информирование об услуге»

Шапка процесса: 1. Название: Информирование об услуге 2. Цель процесса: Предоставить клиенту краткую исчерпывающую информацию закрывающие все вопросы и стимулирующую к совершению бронирования. 3. Архитектор процесса: Мальцев Иван Александрович – Руководитель отдела корпоративных продаж. 4. Руководитель процесса: Фроленко Антон Борисович – Маркетолог 5. Показатели процесса: Качество предоставленной информации (форма, оформление, наполнение), краткость предоставленной информации, результат – бронирование номера.					
Тело процесса:					
Размещение информации на интернет ресурсах	Оформление информации	Реклама	Телефонная консультация	Анализ	Коррекция информации

Номер шага	Название шага	Результаты шага	Ответственный за шаг	Исполнители шага	Комментарии/ЗБР
1	Размещение информации на интернет ресурсах	Полная и достоверная информация размещена	Коммерческий директор	Маркетолог	Идеально если информация размещена на всех возможных ресурсах
2	Оформление информации	Информация презентабельно и читабельно оформлена	Коммерческий директор	Маркетолог	Идеально если информация оформлено согласно фирменному стилю и стандартам.
3	Реклама	Реклама получена целевой аудиторией и потенциальными клиентами	Коммерческий директор	Маркетолог	Реклама размещается эффективно, бюджет сокращается при сохранении эффективности
4	Телефонная консультация	Поступивший звонок обработан, клиент заинтересован	Коммерческий директор	Менеджер по бронированию	Диалог выстроен так что бы максимально расположить

					клиента и сформировать лояльность
5	Анализ	Собрана информация о клиенте(ах) с информацией для анализа, выявлены недоработки и устранены	Коммерческий директор	Коммерческий директор	В идеале собрана максимально полная информация о клиенте и его действиях для архива и анализа
6	Коррекция информации	Информация собрана и обработана. Сформирован план действий для коррекции действий на шагах. Действия реализованы.	Коммерческий директор	Коммерческий директор	Все доработки обсуждаются и внедряются. Полученные доработки вступают в действие максимально быстро

Таблица 9 – Подпроцесс шага «Бронирование номера»

Шапка процесса: 1. Название: Бронирование номера 2. Цель процесса: Предоставить возможность клиенту забронировать номер быстро и удобным для него способом 3. Архитектор процесса: Мальцев Иван Александрович – Руководитель отдела корпоративных продаж.

4. Руководитель процесса: Козицына Лилия Рифовна – Коммерческий директор 5. Показатели процесса: Процент перехода от получения информации до факта бронирования. Скорость, удобство и простота бронирования.
Тело процесса:

Бронирование оформлено на интернет ресурсе или по телефону	Заявка получена	Подтверждение бронирования

Номер шага	Название шага	Результаты шага	Ответственный за шаг	Исполнители шага	Комментарии/ЗБР
1	Бронирование оформлено на интернет ресурсе или по телефону	Клиент отправил бронирование на интернет ресурсе	IT Специалист	Клиент	Форма бронирования на интернет ресурсах работает без перебоев, менеджер по бронированию всегда на месте и сразу отвечает на поступивший звонок
2	Заявка получена	Заявка получена на почту или по телефону	Коммерческий директор	Менеджер по бронированию	В заявке есть вся требуемая информация для бронирования
3	Подтверждение бронировани	Клиенту направлено подтвержде	Коммерческий директор	Менеджер по бронированию	Подтверждение брониров

	я	ние на электронную почту			ания отправляется автоматически в течении 10 минут после бронирования

Таблица 10 – Подпроцесс шага «Заселение в гостиницу»

Шапка процесса: 1. Название: Заселение в гостиницу 2. Цель процесса: Клиент быстро находит гостиницу, легко добирается до нее, в течении 5 минут проходит регистрацию и оказывается в номере. Получает на стойке ресепшн краткую, но исчерпывающую информацию об услугах отеля и его возможностях. 3. Архитектор процесса: Мальцев Иван Александрович – Руководитель отдела корпоративных продаж. 4. Руководитель процесса: Волосников Алексей Дмитриевич – Операционный директор 5. Показатели процесса: Скорость заселения оформления на стойке ресепшн, скорость попадания в номер (от входа в гостиницу, до размещения в номере)			
Тело процесса:			
Клиент входит в отель и его встречают	Клиент оформляется на стойке ресепшн	Клиент идет до своего корпуса/номера	Клиент открывает дверь и размещается в номере

Номер шага	Название шага	Результаты шага	Ответственный за шаг	Исполнители шага	Комментарии/ЗБР
1	Клиент входит в отель и его встречают	Клиент понимает что его ждали и видит/ему сообшают где стойка	Директор службы приема и размещения	Менеджеры службы приема и размещения	Необходимо что бы входя в отель клиент сразу понимал

		ресепшн			где стойка ресепшн
2	Клиент оформляется на стойке ресепшн	Клиент быстро, без ожиданий оформлен на ресепшн, сориентирован где его номер	Директор службы приема и размещения	Менеджеры службы приема и размещения	Клиент оформлен не более чем за 5 минут
3	Клиент идет до своего корпуса/номера	Клиент за не более чем 5 минут доходит до своего номера	Клиент	Клиент	Сделать предоставление информации о расположении номера максимально эффективным, сделать необходимые указатели которые помогут в навигации по отелю
4	Клиент открывает дверь и размещается в номере	Клиент быстро и без проблем попадает в номер	Клиент	Клиент	Не всегда срабатывают ключи, постараться устранить эту проблему, что бы клиенту не

					приходилось спускаться обратно на ресепшн

Таблица 11 – Подпроцесс шага «Организация питания»

Шапка процесса: 1. Название: Организация питания 2. Цель процесса: Клиент точно знает когда и где будет питаться, питание его полностью устраивает. Клиент сыт и доволен. 3. Архитектор процесса: Мальцев Иван Александрович – Руководитель отдела корпоративных продаж. 4. Руководитель процесса: Аникин Егор – Руководитель ресторанной службы 5. Показатели процесса: Сытый и довольный клиент, широкий выбор блюд, качество приготовление, свежесть продуктов.			
Тело процесса:			
Клиенту предоставляется информация о месте и времени питания	Клиент идет в точку питание	Клиент размещается в ресторане и кушает	Клиент идет в номер

Номер шага	Название шага	Результаты шага	Ответственный за шаг	Исполнители шага	Комментарии/ЗБР
1	Клиенту предоставляется информация о месте и времени питания	Клиент всегда точно знает когда и где будет организовано питание	Директор службы приема и размещения	Менеджеры службы приема и размещения	Клиенту не приходится обращаться на ресепшн, информация о питании у него всегда под рукой

2	Клиент идет в точку питания	Клиент быстро и легко добирается до точки питания	Директор службы приема и размещения	Менеджеры службы приема и размещения	Не всегда клиенты будучи ознакомлены при заселении могут найти точку питания. Возможно необходимо дополнительно разместить указатели.
3	Клиент размещается в ресторане и кушает	Клиент удобно размещен, ассортимент полностью закрывает все его потребности в питании	Руководитель ресторанной службы	Официанты	Блюда всегда полные, блюда необходимой температуры, места в ресторане есть
4	Клиент идет в номер	Клиент легко и быстро добирается до номера после питания	Директор службы приема и размещения	Менеджеры службы приема и размещения	Лифты всегда в исправном состоянии

Таблица 12 – Подпроцесс шага «Уборка номера»

Шапка процесса: 1. Название: Уборка номера

2. Цель процесса: У клиента номер всегда чист и убран. 3. Архитектор процесса: Мальцев Иван Александрович – Руководитель отдела корпоративных продаж. 4. Руководитель процесса: Марченко Ольга – Руководитель службы хаускипинга 5. Показатели процесса: Клиент всегда доволен чистотой в номер. Нет плохих отзывов о чистоте в номере. Номер всегда убран. Уборка сделана своевременно.
Тело процесса:

Клиент освобождает номер	Номер убирается	Клиент возвращается в номер

Номер шага	Название шага	Результаты шага	Ответственный за шаг	Исполнители шага	Комментарии/ЗБР
1	Клиент освобождает номер	В номере никого нет, готов к уборке	Клиент	Клиент	Горничная узнает как клиент покинул номер и убирает его в его отсутствие
2	Номер убирается	Номер быстро и качественно убран	Руководитель службы хаускипинга	Горничные	Номер убирается быстро и качественно
3	Клиент возвращается в номер	Клиент вернулся в чистый номер	Клиент	Клиент	Ключ работает

Таблица 13 – Подпроцесс шага «Выезд клиента /Оплата услуги»

Шапка процесса: 1. Название: Выезд клиента /Оплата услуги 2. Цель процесса: Быстрый выезд и оплата оказанной услуги 3. Архитектор процесса: Мальцев Иван Александрович – Руководитель отдела корпоративных продаж.

4. Руководитель процесса: Волосников Алексей Дмитриевич – Операционный директор 5. Показатели процесса: Клиент доволен оказанной услугой, на стойке ресепшн получен положительный отзыв.
Тело процесса:

Клиент покидает номер и идет на ресепшн	В номер отправляется горничная для проверки	Клиент оплачивает услугу и дает обратную связь

Номер шага	Название шага	Результаты шага	Ответственный за шаг	Исполнители шага	Комментарии/ЗБР
1	Клиент покидает номер и идет на ресепшн	Клиент своевременно покинул номер	Директор службы приема и размещения	Клиент	Есть указатели как пройти на ресепшн
2	В номер отправляется горничная для проверки	Номер проверен быстро пока клиент оплачивал услугу	Руководитель службы хаускипинга	Горничные	Горничная отправляется сразу после того как гость покинул номер, а не после того как он подошел к стойке ресепшн
3	Клиент оплачивает услугу и дает обратную связь	Клиент выехал, получена положительная обратная связь	Директор службы приема и размещения	Менеджеры службы приема и размещения	Расчет происходит быстро любым способом оплаты удобным для клиента

3.2 Финансовые показатели ООО «Отель Виктория»

Таблица 14 – План ООО «Отель Виктория» на 2018г.

Виктория Челябинск	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
Количество номеров	125	125	125	125	125	125
Количество номер-ночей всего	3 875	3 500	3 875	3 750	3 875	3 750
Количество номер-ночей проданных	1 500	1 635	1 928	1 945	1 976	1 730
Всего продано %	38,71%	46,71%	49,75%	51,87%	50,99%	46,13%
Среднесуточная цена продажи (ADR)	2 690,00	2 704,00	2 704,00	2 741,26	2 704,00	2 704,00
Выручка за номер (RevPar)	1 041,29	1 263,15	1 345,37	1 421,80	1 378,87	1 247,44
Номера						
Номера - выручка	4 035 000	4 421 040	5 213 320	5 331 743	5 343 103	4 677 913
Прочая- выручка	250 000	300 000	300 000	300 000	250 000	300 000
Выручка всего (Отель)	4 285 000	4 721 040	5 513 320	5 631 743	5 593 103	4 977 913
Ресторан						
Завтраки	887 700	951 808	1 100 528	1 127 755	1 106 477	939 910
Итого номерной фонд + завтраки						

Виктория Челябинск	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Итого 2018
Количество номеров	125	125	125	125	125	125	125
Количество номер-ночей всего	3 875	3 875	3 750	3 875	3 750	3 875	45 625
Количество номер-ночей проданных	1 935	2 025	2 368	2 378	2 387	2 005	23 812

Всего продано %	49,94%	52,26%	63,15%	61,37%	63,65%	51,74%	52,19%
Среднесуточная цена продажи (ADR)	2 704,00	2 704,00	2 808,00	2 808,00	2 756,00	2 808,00	2 740,86
Выручка за номер (RevPar)	1 350,26	1 413,06	1 773,16	1 723,21	1 754,29	1 452,91	1 430,47
Номера							
Номера - выручка	5 232 245	5 475 600	6 649 350	6 677 420	6 578 580	5 630 032	65 265 346
Прочая-выручка	300 000	300 000	300 000	350 000	350 000	300 000	3 600 000
Выручка всего (Отель)	5 532 245	5 775 600	6 949 350	7 027 420	6 928 580	5 930 032	68 865 346
Ресторан							-
Завтраки	1 058 886	1 112 426	1 346 717	1 420 848	1 333 904	1 142 856	13 529 815
Итого номерной фонд + завтраки							78 795 161

Если взять количество незавершенных бронирований, аннуляций, негативных отзывов, досрочных выездов и распределить их в процентном соотношении по шагам, то мы увидим вес каждого из шагов в процессе:

Таблица 15 – Распределение веса шагов в процентном соотношении

Информирование об услуге	Бронирование номера	Заселение в гостиницу	Организация питания	Уборка номера	Выезд клиента /Оплата услуги
40% от стоимости услуг	25% от стоимости услуг	5% от стоимости услуг	15% от стоимости услуг	10% от стоимости услуг	5% от стоимости услуг

Распределение имеет такое соотношение потому что не каждый подпроцесс приносит эти денежные средства в таком объеме, но каждый подпроцесс в таком объеме может негативно сказаться и клиент просто не узнает об отеле, не сможет забронировать, сложится негативное впечатление при заезде, не устроит питание

Если взять общую сумму за 2018 год, вместе с завтраками, т.к. они включены в стоимость проживания то в денежном выражении каждый из процессов имеет следующий вес:

Таблица 16 – Распределение веса шагов в денежном выражении

Информирование об услуге	Бронирование номера	Заселение в гостиницу	Организация питания	Уборка номера	Выезд клиента /Оплата услуги
31 518 064,4 руб.	19 698 790,25 руб.	3 939 758,05 руб.	11 819 274,15 руб.	7 879 516,1 руб.	3 939 758,05 руб.

3.3 Формирование задач для оптимизации процессов, их доработки и устранение ошибок

Возьмем все зоны ближайшего развития и сформируем из них перечень задач для внедрения. Зона ближайшего развития в нашей компании как раз и являются инструментами оптимизации, устранения ошибок, недочетов и точками роста. Далее я выпишу все задачи, которые сформировались при описании бизнес процессов:

1. Подготовить максимально выгодное описание отеля и его услуг и разместить этот текст на всех ресурсах, где представлен наш отель.
2. Подготовить профессиональные фотографии отеля и его услуг и разместить их на всех ресурсах, где мы представлены.
3. Пройти самостоятельно этапы бронирования номера в отеле и посмотреть что можно убрать или оптимизировать, чтобы сократить время бронирования.

4. Организовать автоматическую отправку подтверждения клиенту сразу после бронирования
5. Взять в штат консьержа или возложить данные обязанности на охранников
6. Организовать навигацию в отеле координирующие потоки клиентов. Установить указатели корпусов, ресторанов и других услуг отеля.
7. Получать обратную связь от клиентов по завтраку, собирать пожелания и доработать меню шведского стола.
8. Придумать инструмент как превзойти ожидания клиента при заселении.
9. Разработать систему мотивации и демотивации касательно качества уборки номеров
10. Отладить качество глаженья постельного белья
11. Сбор положительной обратной связи от гостей на ресурсах бронирования
12. Получить информацию о странах, которые посещают наш город. Составить перечень ресурсов, через которые в этих странах преимущественно бронируют отели. Разместиться на всех этих ресурсах.
13. Проверить на всех ли ресурсах мы представлены с соблюдением нашего фирменного стиля.
14. Оптимизировать рекламный бюджет. Выделить вложения, которые дают максимальный эффект. Сформировать бюджет на следующий год, исходя из эффективности.
15. Написать шаблон диалога, выделить ключевые фразы, которые дают лучшую обратную реакцию.
16. Модуль бронирования и при бронировании по телефону в обязательном порядке собирать всю необходимую информацию о клиенте (ФИО, телефон, электронная почта)
17. Организовать указатели у входной группы
18. Клиентами при бронировании указывается ориентировочное время заезда, чтобы в пиковое время служба ресепшн была усилена дополнительным сотрудником для быстрого заселения.

19. На ключах от номеров разместить карту отеля
20. На ключах указать «Не класть рядом с телефоном, размагничивается!»
21. Время завтраков указать на ключах
22. Организовать качественный подогрев горячих блюд
23. Получить гарантию на работу лифтов. Всех руководителей и дежурных проинформировать о быстрой перезагрузке при поломке лифта и действиях, если перезагрузка не помогла.
24. Горничная узнает сразу, как клиент покинул номер, для его проверки или уборки.
25. Организовать возможность оплаты проживания любым удобным для клиента способом.

Далее я распределю задачи по важности и срочности с помощью матрицы Эйзенхауэра, исходя из веса пункта, к которому они относятся.

Таблица 17 – Распределение задач с помощью таблицы Эйзенхауэра по срочности и важности

	Срочно	Не срочно
Важно	1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 20, 25	6, 7, 8, 14, 18, 22
Не важно	13, 19, 21, 23, 24	5, 15, 16, 17

3.4 Формирование проектов по задачам

Срочные и важные:

Таблица 18 – Задача № 1 Подготовить максимально выгодное описание отеля и его услуг и разместить текст на всех ресурсах где представлен отель

1. Подготовить максимально выгодное описание отеля и его услуг и разместить текст на всех ресурсах где представлен отель.		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1.Приглашенный профессиональный фотограф 2. Маркетолог - Фроленко Антон Борисович (89085724912, a.frolenko@russkiydom.su) 3. Менеджер по работе с корпоративными клиентами Шадрина Екатерина Александровна, конт. данные (89194528962, e.shadrina@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» октября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» ноября 2018 г.
5	Детализация задач проекта	Подготовкой краткого, текста вызывающего интерес занимается маркетолог отеля - Фроленко А.Б. Срок до 15.10.2018г. Размещением текста на сайтах где представлен отель (Victoria.ru, Booking.com, Expedia.com, Броневик и др.) занимается менеджер по работе с корпоративными клиентами Шадрина Е.А. Срок до 30.11.2018
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» октября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «01» ноября 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» ноября 2018г.
7	Назначение проекта	Увеличение количества бронирований
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	Трудозатраты 2х сотрудников, на разработку и размещение текста.
9	Результат	За декабрь 2018г. количество бронирований через интернет ресурсы стало больше на 2% по

		отношению к аналогичному периоду прошлого года.

Таблица 19 – Подготовить профессиональные фотографии отеля и его услуг и разместить их на всех ресурсах где представлен отель

2. Подготовить профессиональные фотографии отеля и его услуг и разместить их на всех ресурсах где представлен отель		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Приглашенный профессиональный фотограф 2. Маркетолог - Фроленко Антон Борисович (89085724912, a.frolenko@russkiydom.su) 3. Менеджер по работе с корпоративными клиентами Шадрина Екатерина Александровна, конт. данные (89194528962, e.shadrina@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» октября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» ноября 2018 г.
5	Детализация задач проекта	Приглашенный фотограф делает качественный набор фотографий отеля (номеров, ресторана, велнеса и других услуг.) Срок до 15.10.2018г. Выборкой лучших фотографий и определением их поочередности занимается маркетолог отеля - Фроленко А.Б. Срок до 30.10.2018г. Размещением фотографий на сайтах где представлен отель (Victoria.ru, Booking.com, Expedia.com, Броневик и др.) занимается менеджер по работе с корпоративными клиентами Шадрина Е.А. Срок до 30.11.2018
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» октября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «01» ноября 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» ноября 2018г.
7	Назначение проекта	Увеличение количества бронирований
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание,	- Оплата услуг профессионального фотографа – 5000руб. - Трудозатраты 2х сотрудников, на отбор и

	характеристики)	размещение фотографий.
9	Результат	За декабрь 2018г. количество бронирований через интернет ресурсы стало больше на 3% по отношению к аналогичному периоду прошлого года.

Таблица 20 – Пройти самостоятельно этапы бронирования номера в отеле и посмотреть что можно убрать или оптимизировать, что бы сократить время бронирования

3. Пройти самостоятельно этапы бронирования номера в отеле и посмотреть что можно убрать или оптимизировать, что бы сократить время бронирования		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Руководитель отдела корпоративных продаж – Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su) 2.Партнеры - Travelline
3	Дата начала проекта	«01» октября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» октября 2018 г.
5	Детализация задач проекта	Мальцев И.А. делает тестовое бронирования на сайте отеля. Определяется наличие неудобств. Формирую список и запрос о их устранении отправляется партнерам чей модуль интегрирован на сайте отеля. Срок до 10.10.2018г.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» октября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «15» октября 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» октября 2018г.
7	Назначение проекта	Увеличение количества бронирований
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты 1 сотрудника - Трудозатраты партнера – компании Travelline
9	Результат	Убраны лишние разделы, упрощена страница для восприятия. Получена положительная связь от клиентов об удобстве бронирования. Стало меньше

		незавершенных броней на 5%

Таблица 21 – Организовать автоматическую отправку подтверждения клиенту сразу после бронирования

4. Организовать автоматическую отправку подтверждения клиенту сразу после бронирования		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Директор номерного фонда – Волосников Алексей Дмитриевич, конт. данные (89095946623, a.volosnikov@russkiydom.su) 2.Партнеры – представители программного обеспечения Fidelio
3	Дата начала проекта	«01» октября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» октября 2018 г.
5	Детализация задач проекта	Волосников А.Д. связывается с представителями ПО Fidelio и запрашивает добавить возможность автоматической отправки подтверждения о бронировании на почту клиента. Срок до 10.10.2018г.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» октября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «15» октября 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» октября 2018г.
7	Назначение проекта	Устранить негатив клиентов о неизвестности статуса бронирования, следовательно уменьшить количество негативных отзывов и аннуляций. Освободить время сотрудников отеля на ответы клиентам о статусе бронирования.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты 1 сотрудника на консультацию партнеров и создание шаблона подтверждения - Работа представителей ПО Fidelio (обслуживают программу бесплатно)
9	Результат	На 1% уменьшено количество аннуляций, на 2% стало меньше негативных отзывов.

Таблица 22 – Разработать систему мотивации и демотивации касательно качества уборки номеров

9. Разработать систему мотивации и демотивации касательно качества уборки номеров		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Руководитель службы хаускипинга – Марченко Ольга Борисовна, конт. данные (89095488661, o.marcheko@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» октября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» октября 2018 г.
5	Детализация задач проекта	Марченко О.Б. разрабатывает систему премирования за уборку номеров без замечаний по итогам года и демотивацию за негативный отзыв от клиента за чистоту номера. Согласовывает с руководством, утверждает и знакомит с документом горничных. Срок до 30.10.2018г.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» октября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «15» октября 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» октября 2018г.
7	Назначение проекта	Устранить негатив клиентов о чистоте и качестве уборки номера, следовательно уменьшить количество отрицательных отзывов и досрочных выездов гостей. Уменьшить количество выдаваемых комлпиментов в виде извинения за счет отеля. Уменьшить количество переселений, следовательно и переплату горничным за уборку номеров.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты 1 сотрудника на разработку схемы мотивации, демотивации и разработку приказа с ознакомлением ним персоонала
9	Результат	На 2% уменьшено количество негативных отзывов касающихся чистоты в номере. На 2 комплимента за грязный номер ежемесячно стали меньше выдавать гостям. Экономия на лищних из-за переездов (повторных) уборках стала на 1000руб.

		меньше ежемесячно.

Таблица 23 – Отладить качество глаженья белья

10. Отладить качество глаженья белья		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Руководитель службы хаускипинга – Марченко Ольга Борисовна, конт. данные (89095488661, o.marcheko@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» октября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» октября 2018 г.
5	Детализация задач проекта	Марченко О.Б. определяет причину плохо выглаженного белья. Если причина в специалисте который гладит, обучает и принимает меры по демотивации. Если проблема в оборудовании, то подбирает новое оборудование, аргументирует покупку и приобретает. Срок до 30.10.2018г.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» октября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «15» октября 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» октября 2018г.
7	Назначение проекта	Устранить негатив клиентов качестве уборки номера, следовательно уменьшить количество отрицательных отзывов гостей.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты 1 сотрудника на обучение и разработку демотивации или 10000 руб. на покупку нового оборудования.
9	Результат	Было проведено обучение. Согласована схема демотиваци. Отзывы о не выглаженном постельном белье перестали поступать от клиентов.

Таблица 24 – Сбор положительной обратной связи от гостей на ресурсах бронирования

11. Сбор положительной обратной связи от гостей на ресурсах бронирования		
№	Наименование	Описание (параметры)

п/п		
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Директор номерного фонда – Волосников Алексей Дмитриевич, конт. данные (89095946623, a.volosnikov@russkiydom.su) 2. Все менеджеры ресепшн
3	Дата начала проекта	«01» октября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» декабря 2018 г.
5	Детализация задач проекта	Волосников А.Д. добавляет в стандарт службы ресепшн правило об контакте с клиентом и предложении клиенту имеющему положительное впечатление об отеле оставить отзыв на ресурсах бронирования. Разрабатывает шаблон разговора. Менеджеры на ежедневной основе соблюдают новый стандарт.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» октября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «01» ноября 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» декабря 2018г.
7	Назначение проекта	Увеличить оценку на Booking.com
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты 1 сотрудника на доработку стандарта и разработку шаблона разговора. - Менеджеры ресепшн выстраивают диалог по новому стандарту после его внедрения.
9	Результат	Рейтинг отеля по отзывам клиентов на конец декабря 2018г. повысился на 0, балл.

Таблица 25 – Получить информацию о странах, которые посещают наш город. Составить перечень ресурсов через которые в этих странах преимущественно бронируют отели. Разместиться на всех этих ресурсах

12. Получить информацию о странах, которые посещают наш город. Составить перечень ресурсов через которые в этих странах преимущественно бронируют отели. Разместиться на всех этих ресурсах		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт.	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)

	данные	
2	Исполнители (команда проекта)	1. Руководитель отдела корпоративных продаж – Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» октября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» ноября 2018 г.
5	Детализация задач проекта	Мальцев И.А. формирует запрос в Центр развития туризма о странах чаще всего посещающих Челябинск. Страны из первой десятки проработать с помощью интернета на предмет ресурса через который преимущественно происходит бронирование поездок. Заключить договора с этими ресурсами и разместиться на них. Срок 30.10.2018г.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» октября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «01» ноября 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» октября 2018г.
7	Назначение проекта	Присутствовать на всех основных ресурсах бронирования в других странах. Увеличить количество бронирований и выручку.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты 1 сотрудника на формирование запроса, анализ полученной информации и размещения отеля на новых ресурсах бронирования
9	Результат	Выручка отеля за декабрь месяц увеличилась на 1% относительно аналогичного периода прошлого года.

Таблица 26 – На ключах указать: «Не класть рядом с телефоном, размагничивается!»

20. На ключах указать: «Не класть рядом с телефоном, размагничивается!»		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Маркетолог - Фроленко Антон Борисович (89085724912, a.frolenko@russkiydom.su)

3	Дата начала проекта	«01» октября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» октября 2018 г.
5	Детализация задач проекта	Фроленко А.Б. Готовит макет текста для нанесения на ключи, выбирает исполнителя оплачивает счет, изготавливает ключи. Срок 30.10.2018г.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» октября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «15» октября 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» октября 2018г.
7	Назначение проекта	Снизить негатив клиентов, уменьшить количество отрицательных отзывов, сделать так что бы клиенты не ходили лишний раз на стойку ресепш для перепрограммирования ключа от номера.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты 1 сотрудника насоздание макета и работу с компанией изготовителем - Финансовые расходы в 3000руб. на изготовление новых ключей
9	Результат	Стало меньше негативной обратной связи клиенты в 2 раза реже стали ходить на ресепшн с проблемой размагниченных ключей.

Таблица 27 – Организовать возможность оплаты проживания любым удобным для клиента способом

25. Организовать возможность оплаты проживания любым удобным для клиента способом		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Финансовый директор - Маскова Татьяна Сергеевна (89193595698, t.maskova@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» октября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» октября 2018 г.
5	Детализация задач проекта	Маскова Т.С. связывается с обслуживающим банком на предмет оплаты банковскими картами Американ Экспресс и JCB, так же изучает вопрос о возможности оплаты криптовалютой. Срок

		30.10.2018г.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» октября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «15» октября 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» октября 2018г.
7	Назначение проекта	Расширить возможности клиентов, снизить негатив от клиентов.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты 1 сотрудника на изучение вопроса и организацию оплаты с помощью других платежных систем
9	Результат	Проблемные ситуации с оплатой стало проще и быстрее решать.

Срочные, но не важные и важные, но не срочные:

Таблица 28 – Организовать навигацию в отеле координирующие потоки клиентов. Установить указатели корпусов, ресторанов и других услуг отеля

6. Организовать навигацию в отеле координирующие потоки клиентов. Установить указатели корпусов, ресторанов и других услуг отеля		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Маркетолог - Фроленко Антон Борисович (89085724912, a.frolenko@russkiydom.su) 2. Технический директор – Титаренко Дмитрий Игоревич (89106678954, d.titarenko@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» ноября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» декабря 2018 г.
5	Детализация задач проекта	Фроленко А.Б. создает макет оформления, согласовывает и изготавливает указатели через поставщиков. Срок 30.11.2018г. Титаренко Д.И. организует установку и размещение указателей
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» ноября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «30» ноября 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» декабря 2018г.

7	Назначение проекта	Снизить негатив клиентов, скоординировать потоки клиентов внутри отеля.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты 2х сотрудников на разработку макетов, согласование и установку - Затраты на изготовление указателей – 15 000руб.
9	Результат	Перенесено с связи с долгим согласованием макетов и высокой стоимостью изготовления. Ориентировочная дата завершения проекта 31.02.2019г.

Таблица 29 – Получать обратную связь от клиентов по завтраку, собирать пожелания и доработать меню шведского стола

7. Получать обратную связь от клиентов по завтраку, собирать пожелания и доработать меню шведского стола		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Руководитель ресторанной службы Аникин Егор Борисович (89125698667, e.anikin@russkiydom.su) 2. Шеф Повар – Шадрин Александр Дмитриевич (89195442784, a.shadrin@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» ноября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» декабря 2018 г.
5	Детализация задач проекта	Аникин Е.Б. готовит анкету обратной связи и размещает ее на столах во время завтрака. Заполненные анкеты официанты собирают и передают для анализа. По итогу обратной связи за месяц делаются выводы по доработке сервиса и меню шведского стола. Срок 30.11.2018г. Шадрин А.Д. вносит корректировки в наполнение шведского стола.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» ноября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «01» декабря 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» декабря 2018г.
7	Назначение проекта	Максимально удовлетворять потребности клиента

		в завтраке. Все клиенты сыты и довольны.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты 2х сотрудников на подготовку анкет, анализ данных внедрение доработок
9	Результат	Шведский стол получает максимальные баллы в отзывах клиентов.

Таблица 30 – Придумать инструмент как превзойти ожидания клиента при заселении

8. Придумать инструмент как превзойти ожидания клиента при заселении		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Руководитель отдела корпоративных продаж Мальцев Иван Александрович (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su) 2. Все топ руководители отеля
3	Дата начала проекта	«01» ноября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» декабря 2018 г.
5	Детализация задач проекта	Мальцев И.А. собирает рабочую группу из всех топ руководителей, мозговым штурмом придумывается ряд инструментов для того что бы превзойти ожидания клиентов. Выбираются самые эффективные и малозатратные и реализуются.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» ноября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «01» декабря 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» декабря 2018г.
7	Назначение проекта	Превзойти ожидания клиента, удивить, расположить, получить положительную обратную связь или отзыв.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты руководящего состава на разработку идеи. Время на реализацию.
9	Результат	Расположение клиентов, положительная обратная связь.

Таблица 31 – Проверить на всех ли ресурсах мы представлены с соблюдением нашего фирменного стиля

13. Проверить на всех ли ресурсах мы представлены с соблюдением нашего фирменного стиля		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Маркетолог - Фроленко Антон Борисович (89085724912, a.frolenko@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» ноября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» декабря 2018 г.
5	Детализация задач проекта	Фроленко А.Б. проверяет все сайты на которых представлен отель на оформление согласно фирменному стилю.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» ноября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «01» декабря 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» декабря 2018г.
7	Назначение проекта	Везде быть представленными с соблюдением фирменного стиля.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты маркетолога на мониторинг площадок.
9	Результат	Повышение имиджа компании

Таблица 32 – Оптимизировать рекламный бюджет. Выделить вложения которые дают максимальный эффект. Сформировать бюджет на следующий год исходя из эффективности

14. Оптимизировать рекламный бюджет. Выделить вложения которые дают максимальный эффект. Сформировать бюджет на следующий год исходя из эффективности		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)

1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Маркетолог - Фроленко Антон Борисович (89085724912, a.frolenko@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» ноября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» декабря 2018г.
5	Детализация задач проекта	Фроленко А.Б. Анализирует бюджет на рекламу за последние 2 года, определяет основные инструменты приносящие максимальный эффект. Формирует рекламный бюджет на следующий год исходя из этого.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» ноября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «01» декабря 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» декабря 2018г.
7	Назначение проекта	Уменьшить расходы на рекламу, добиться максимального эффекта с рекламного бюджета
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты маркетолога на анализ за 2 года и разработку бюджета на следующий год
9	Результат	Сокращение затрат на рекламу составило 10% от бюджета. Эффективность расходов на рекламу увеличилась на 5%

Таблица 33 – Клиентам при бронировании указывается ориентировочное время заезда, что бы в пиковое время служба ресепшн была усилена дополнительным сотрудником для быстрого заселения

18. Клиентам при бронировании указывается ориентировочное время заезда, что бы в пиковое время служба ресепшн была усилена дополнительным сотрудником для быстрого заселения		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Директор номерного фонда – Волосников Алексей Дмитриевич, конт. данные (89095946623, a.volosnikov@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» ноября 2018г.

4	Дата завершения проекта	«30» декабря 2018г.
5	Детализация задач проекта	Волосников А.Д. связывается с партнерами и договаривается что одной из обязательных ячеек/пунктов при бронировании клиенты указывали ориентировочное время заезда. Работает с полученной информацией и выстраивает график менеджеров ресепшн так, чтобы в пиковое время заездов усиливать ресепшн дополнительным сотрудником.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» ноября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «01» декабря 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» декабря 2018г.
7	Назначение проекта	Сократить время заселения.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты Директора номерного фонда. - Расходы на дополнительные часы/смену менеджера службы ресепшн выходящего во время высокой загрузки (ориентировочно 2000руб./месяц)
9	Результат	Клиенты быстро заселяются, меньше конфликтных ситуаций при заселении, меньше негативных отзывов.

Таблица 34 – На ключах от номеров разместить карту отеля

19. На ключах от номеров разместить карту отеля		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Маркетолог - Фроленко Антон Борисович (89085724912, a.frolenko@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» ноября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» декабря 2018г.
5	Детализация задач проекта	Фроленко А.Б. Берет план первого этажа отеля, приводит его в презентабельный вид и указывает все ключевые точки на плане. Одает в изготовление вместе с проектом №20
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» ноября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «01» декабря 2018г.;

		Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» декабря 2018г.
7	Назначение проекта	У клиента всегда есть понимание о возможностях отеля и где что находится.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты маркетолога - Расходы на изготовление заложены в проекте №20
9	Результат	Стали лучше продаваться дополнительные услуги отеля. Стало меньше уточняющих звонков на ресепшн. У сотрудников службы ресепшн появилось больше свободного времени.

Таблица 35 – Время завтраков указано на ключах

21. Время завтраков указано на ключах		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Маркетолог - Фроленко Антон Борисович (89085724912, a.frolenko@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» ноября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» декабря 2018г.
5	Детализация задач проекта	Фроленко А.Б. Берет время завтраков, оформляет согласно фирменному стилю и размещает на макете для ключей от номеров. Одает в изготовление вместе с проектами № 19 и 20
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» ноября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «01» декабря 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» декабря 2018г.
7	Назначение проекта	У клиента всегда есть информация о времени завтраков
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты маркетолога - Расходы на изготовление заложены в проекте №20
9	Результат	Клиенты перестали пропускать завтраки, меньше негативных отзывов.

Таблица 36 – Организовать качественный подогрев горячих блюд

22. Организовать качественный подогрев горячих блюд		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Руководитель ресторанной службы Аникин Егор Борисович (89125698667, e.anikin@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» ноября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» декабря 2018г.
5	Детализация задач проекта	Аникин Е.Б. анализирует причину низкой температуры горячих блюд, в стандарт работы официантов добавляет раздел по работе с мармитами и их своевременном открывании и закрывании. Если проблема в мармитах, готовит конкурентный анализ для закупки новых, согласовывает и покупает.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» ноября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «01» декабря 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» декабря 2018г.
7	Назначение проекта	Клиента всегда ждут горячие, а не остывшие блюда
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты Руководителя ресторанной службы - Расходы на закупку новых мармитов если потребуется.
9	Результат	Больше не поступало негативных отзывов о температуре горячих блюд.

Таблица 37 – Получить гарантию на работу лифтов. Всех руководителей и дежурных проинформировать о быстрой перезагрузке при поломке лифта и действиях если перезагрузка не помогла

23. Получить гарантию на работу лифтов. Всех руководителей и дежурных проинформировать о быстрой перезагрузке при поломке лифта и действиях если перезагрузка не помогла		
№	Наименование	Описание (параметры)

п/п		
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Технический директор – Титаренко Дмитрий Игоревич (89106678954, d.titarenko@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» ноября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» декабря 2018г.
5	Детализация задач проекта	Титаренко Д.И. связывается с обслуживающей компанией, готовит документ, по которому они несут ответственность за поломки лифта. Готовит стандарт для всех дежурных при внештатной ситуации с лифтами.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» ноября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «01» декабря 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» декабря 2018г.
7	Назначение проекта	Лифт работает без сбоев. Если есть проблема с работой лифта, то она решается максимально быстро.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты Технического директора
9	Результат	Поломок лифта пока больше небыло

Таблица 38 – Горничная узнает сразу, как клиент покинул номер, для его проверки или уборки

24. Горничная узнает сразу, как клиент покинул номер, для его проверки или уборки		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Технический директор – Титаренко Дмитрий Игоревич (89106678954, d.titarenko@russkiydom.su) 2. Директор номерного фонда – Волосников Алексей Дмитриевич, конт. данные (89095946623, a.volosnikov@russkiydom.su) 3.Руководитель службы хаускипинга – Марченко

		Ольга Борисовна, конт. данные (89095488661, o.marcheko@russkiydom.su) 4. Системный администратор – Журавлев Денис Николаевич, конт. данные (89085699321, v.admin@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» ноября 2018г.
4	Дата завершения проекта	«30» декабря 2018г.
5	Детализация задач проекта	Мальцев И.А. собирает команду проекта, определяются инструменты которыми можно добиться желаемого результата. Внедряется выбранный подход.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» ноября 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «01» декабря 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» декабря 2018г.
7	Назначение проекта	Проверять номер при выезде пока клиент идет на стойку ресепшн. Устранить ожидание клиента проверки номера.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты команды проекта на генерацию и просчет вариантов. - Расходы на оборудование если потребуется
9	Результат	Инструмент небыл внедрен, требуется замена дверных замком, оборудование дорогостоящее, окупаемость очень долгая.

Не срочные и не важные:

Таблица 39 – Взять в штат консьержа или возложить данные обязанности на охранников

5. Взять в штат консьержа или возложить данные обязанности на охранников		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Генеральный менеджер – Топский Денис Николаевич (89128526378, d.topskiy@russkiydom.su) 2. Специалист отдела кадров – Парскова Татьяна

		Юрьевна (89128467534, v.hr@russkiydom.su) 3.Финансовый директор - Маскова Татьяна Сергеевна (89193595698, t.maskova@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» декабря 2018г.
4	Дата завершения проекта	«31» января 2019г.
5	Детализация задач проекта	Мальцев И.А. собирает команду проекта, определяется возможность и необходимость принятия в штат консьержа или возложении этих обязанностей на охранников или хаусменов
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» декабря 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «30» декабря 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» января 2019г.
7	Назначение проекта	Повысить имидж отеля, превзойти ожидания клиента, получить положительные отзывы.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты команды проекта на расчеты и принятие решения. - Дополнительная штатная единица при устройстве отдельного нового сотрудника - Доплата действующим сотрудникам при условии что они берут на себя данные обязанности
9	Результат	Организована доплата охранникам, дополнительные расходы 5000руб. в месяц. Получено много положительных отзывов. Общий итог будет подведен в начале февраля.

Таблица 40 – Написать шаблон диалога, выделить ключевые фразы которые дают лучшую обратную реакцию

15. Написать шаблон диалога, выделить ключевые фразы которые дают лучшую обратную реакцию		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Коммерческий директор – Козицына Лилия Рифовна (89197850202, l.kozitsyna@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» декабря 2018г.
4	Дата завершения проекта	«31» января 2019г.

5	Детализация задач проекта	Козицына Л.Р. готовит шаблон диалога с потенциальным клиентом. Определяя ключевые моменты приносящие максимальный эффект.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» декабря 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «30» декабря 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» января 2019г.
7	Назначение проекта	Перевод каждый контакт с клиентом в бронирование.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	Трудозатраты Коммерческого директора на подготовку шаблона диалога и ознакомления с ним всех кто контактирует с клиентами
9	Результат	Все ознакомлены с новым диалогом, итог будет подведен в феврале месяце.

Таблица 41 – Модуль бронирования и при бронировании по телефону в обязательном порядке собирать всю необходимую информацию о клиенте (ФИО, телефон, электронная почта)

16. Модуль бронирования и при бронировании по телефону в обязательном порядке собирать всю необходимую информацию о клиенте (ФИО, телефон, электронная почта)		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Коммерческий директор – Козицына Лилия Рифовна (89197850202, l.kozitsyna@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» декабря 2018г.
4	Дата завершения проекта	«31» января 2019г.
5	Детализация задач проекта	Козицына Л.Р. готовит стандарт работы с клиентом и шаблон для сбора обязательных данных. Знакомит всех с новым стандартом, на ресурсах бронирования добавляет обязательные пункты которые должен заполнить клиент.
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» декабря 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «30» декабря 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» января 2019г.

7	Назначение проекта	Перевод каждый контакт с клиентом в бронирование.
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	Трудозатраты Коммерческого директора на подготовку шаблона диалога и ознакомления с ним всех кто контактирует с клиентами
9	Результат	Итог можно будет подвести в феврале месяце.

Таблица 42 – Организовать указатели у входной группы

17. Организовать указатели у входной группы		
№ п/п	Наименование	Описание (параметры)
1	Руководитель проекта, конт. данные	Мальцев Иван Александрович, конт. данные (89193005698, i.maltsev@russkiydom.su)
2	Исполнители (команда проекта)	1. Маркетолог - Фроленко Антон Борисович (89085724912, a.frolenko@russkiydom.su) 2.Технический директор – Титаренко Дмитрий Игоревич (89106678954, d.titarenko@russkiydom.su)
3	Дата начала проекта	«01» декабря 2018г.
4	Дата завершения проекта	«31» января 2019г.
5	Детализация задач проекта	Фроленко А.Б. готовит макет для оформления входной группы с указателем где находится ресепшн. Титаренко Д.И. организует установку указателей
6	Этапы проекта (даты)	Этап 1, Начало разработки «01» декабря 2018г.; Этап 2, Срез, корректировка «30» декабря 2018г.; Этап 3, Завершение и подведение итогов «30» января 2019г.
7	Назначение проекта	Сориентировать входящего клиента о местоположении стойки ресепшн
8	Ресурсы, необходимые для проекта (описание, характеристики)	- Трудозатраты маркетолога и технического директора - Затраты на изготовление указателей 3000руб.
9	Результат	Макеты готовы и согласованы, устанавливаются, эффект можно будет оценить в феврале месяце.

3.5 Оценка эффективности внедренных проектов

Из 25 проектов было реализован 21 т.е. все, кроме несрочных и неважных, оставшиеся 4 будут реализованы и их эффект можно будет оценить в феврале месяце.

При разборе основного процесса на подпроцессы и матрешки можно не останавливаться на погружение на 3 ступени вглубь, можно разбирать каждую матрешку дальше, тогда проектов будет значительно больше. Можно взять работу конкретного отдела или самый мелкий процесс и разбивать его на составляющие.

Далее (Таблица 43) я покажу прирост в разрезе декабря месяца

Таблица 43 – Затраты и доходы по всем проектам в разрезе декабря месяца

Затраты по всем проектам руб.	Планируемые доходы за декабрь месяц руб.	Фактические доходы за декабрь месяц руб.	Прирост руб.
25 000	5 930 032	6 463 734,88	533 702,88

Если из получившейся суммы вычесть затраты по всем проектам, то чистый прирост составит 508 702,88 руб., что является очень хорошим показателем. Мы должны учитывать, что это лишь один первый месяц, но очевидно, что сумма прироста не искусственная и вызвана именно внедрением проектов разработанных по методике М.Ю. Рыбакова, являющихся частью бережливого производства, т.к. в декабре месяце не проходило каких-либо масштабных событий, которых не было в декабре 2017г.

Основываясь на результатах проектов и осознавая, что они будут иметь долгосрочный эффект, руководство компании, при формировании плана на 2019 г. (Приложение №2), изначально заложило прирост по всем направлениям. Т.к. подход описания и оптимизации процессов теперь в компании официально принят на постоянной основе и поручен Коммерческому директору как один из обязательных и основных рабочих инструментов. Начиная с января месяца данный подход будет применяться не только к основному процессу, но и ко всем остальным бизнес направлениям компании.

Если сравнить план 2018г. и 2019г. то мы увидим, что благодаря внедрению данного подхода процесс предоставления услуг проживания дополнительно принесет компании 9 287 432 руб., что в процентном выражении составляет 14,2%.

Выводы по разделу три

Описание бизнес процессов по методике М.Ю. Рыбакова изначально кажется очень простым и малоэффективным. Прочитав книгу я подумал, а где формулы и схемы? Куда подставлять финансовые показатели, которые мне укажут на определенные индикаторы, с которыми нужно будет работать? А не поменять ли мне подход на более известный и проверенный? Эти и множество других вопросов я себе задавал, читая работы М.Ю. Рыбакова и даже уже начиная работать по его методике. Я думал, что в описании бизнес процессов не может быть и нотки творческой составляющей, которую активно использует автор. Даже когда я дошел до конкретных вопросов и начал отвечать на них, погружаясь все глубже и глубже, они казались какими-то риторическими и ни к чему не приводящими. Лишь прочитав книги по второму разу и разобрав процессы на подпроцессы и матрешки передо мной раскрылось огромное количество недочетов, ошибок, зон ближайшего развития, дальних перспектив, иструментов для улучшения из которых сложились проекты. Большим удивлением был и статья разходов, она оказалось не большой относительно результата который она принесла.

Одним из минусов работы по методики М.Ю. Рыбакова является то, что невозможно прийти в стороннюю компанию со стороны и описать процессы без активного участия сотрудников компании, руководство или не работая в компании лично. Идеальный подход - это когда работа по методике осуществляется сотрудниками компании, причем всем руководящим составом, заинтересованными лицами и теми кто в жизни является участниками этих

процессов. Именно в таком составе методика даст максимальный эффект и итоговый результат.

Такой подход хоть и занимает много времени и отвлекает много сотрудников одновременно, но по итогу таких рабочих групп получаются максимально верные и взвешенные проекты которые согласованы и устраивают все стороны процесса и несут в итоге максимальный из возможных эффект. Дополнительным бонусом в таких рабочих группах будет являться командообразование, возможность выделить лидера в коллективе или разрушающее звено команды, отношение сотрудников к компании и многое много другое. Из этого так же можно делать выводы и принимать решения. Именно такой подход использует М.Ю. Рыбаков когда индивидуально работает с компанией.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире с наступлением Индустрии 4.0 бережливое производство - это обязательный инструмент для всех предприятий любой отрасли. Хоть бережливое производство не новшество и используется достаточно давно, но именно сейчас в наше время отсутствие данного подхода в бизнесе стало остро ощущаться. Теперь бережливое производство в какой-либо форме или методике это обязательный инструмент для развития компании. Предприятия использующие бережливое производство быстрее развиваются и более конкурентоспособны, они лучше адаптированы к современным веяниям и тенденция. В таких компаниях больше порядка и больше знания о процессах как у руководителей так и у персонала.

При правильном понимании и применении принципов бережливого производства любая компания может улучшить свои показатели в несколько раз, доказательством чего является опыт многих компаний в России и за рубежом в различных экономических отраслях.

Внедрение системы «Бережливого производства» в ООО «Отель Виктория» - это переход предприятия на новый, более качественный уровень который предполагает вовлечение в процесс всех сотрудников, это шаг к саморазвивающейся компании. Теперь для нашей компании это основной инструмент постоянного развития роста и оптимизации всех процессов.

Управление качеством сервиса предприятия в сфере услуг, является чрезвычайно актуальной проблемой для Росссийских компаний. В данной работе мы исследовали основной процесс ООО «Отель Виктория» через детальное описание, в ходе работы произвели анализ каждого этапа как он есть и зоны их ближайшего развития. Были выявлены проблемы и составлены задачи (проекты)

для их устранения. Оценен финансовый эффект за первый месяц после запуска проекта и составлен новый более амбициозный план на следующий год.

Финансовый результат на следующий год по прогнозам должен составить более 9 миллионов рублей только по одному основному направлению деятельности компании. Учитывая что подходы бережливого производства буду культивироваться в компании и распространяться на другие виды деятельности, то по предварительному подсчету прирост по всем направлениям деятельности составит 12 026 833 руб.

БИБЛИГОРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Рыбаков, М.Ю. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум / М.Ю. Рыбаков. – М.: Издательство Михаила Рыбакова, 2016. – 380 с.

2 Рыбаков, М.Ю. Как навести порядок в своем бизнесе. Как построить надежную систему из ненадежных элементов. Практикум 2.0 / М.Ю. Рыбаков. – М.: Издательство Михаила Рыбакова, 2017. – 380 с.

3 Хаммер, М. М., Чампи Д.А.. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе./ М. М. Хаммер, Д.А. Чампи – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.

4 Вумек, Д. П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании./ Д. П. Вумек, Д. Т. Джонс — М.,: «Альпина Паблишер», 2011. - 364с.

5 Оно, Т. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства./Тайити Оно — М.,: Издательство ИКСИ, 2012. - 260с.

6 Синго, С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства./ С Синго — М.,: Издательство ИКСИ, 2010. - 219с.

7 Шук, Д. Учитесь видеть бизнес-процессы: Практика построения карт потоков создания ценности (2-е издание)./ Д. Шук, М. Ротер. — М.,: «Альпина Паблишер», 2008. – 181с.

8 Майкл, Д.Л.. Бережливое производство + шесть сигм. Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства./ Д.Л. Майкл. — М.,: «Альпина Паблишер», 2007. – 448с.

9 Зарецкий, А.Д. Корпоративная ответственность: мировая и отечественная практика. Учебное пособие/ А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. – М: Издательство КСЭИ, 2012. – 231с.

10 Монден, Я. Система менеджмента Тойоты./ Я. Монден. — М., Издательство ИКСИ, 2007. – 310с.

11 Вэйдер, М. Инструменты бережливого производства. Минируководство по внедрению методик бережливого производства./ М. Вэйдер. – Альпина Бизнес Букс, 2007. – 380с.

12 Лапшин, В. С. Основы бережливого производства: учеб. пособие/В. С. Лапшин, Л. А. Федоськина, Е. А. Ляманова, Д. В. Родин, Е. Е. Родина, И. В. Филиппова. – Изд. Мордов. ун-та, 2011. – 168с. 83

13 Электронный вестник [Электронный ресурс]/ЭТБ.; Царенко А.С.; – Электро.дан. – Электронный вестник Выпуск № 45. Август 2014 г. М.:2016. URL: http://ee-journal.spa.msu.ru, свободный. Загл. с экрана. – Яз.рус.англ.нем. Дата обращения 10.02.2016г.

14 Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров, Э.М. Короткова. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 445с.

15 ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Введ. 2001-08-31. - М.: ИПК Изд-во стандартов, 2001.

16 ОргПромКомитет [Электронный ресурс]: Внедрение Бережливого производства в России. Исследование и анализ, ред. Баранов А.В.; – Электрон.дан. 2012 г. Екатеринбург.:2016. URL: https://sbis.ru, свободный. Загл. с экрана. – Яз.рус.англ.нем. Дата обращения 02.03.2016;

17 Ефимов, В. В. Средства и методы управления качеством : учебное пособие / В. В. Ефимов. — 3-е изд., стер. — Москва: КноРус, 2016. — 225 с. — Литература: с. 224-225.

18 Зайцев, Г. Н. Управление качеством в процессе производства : учебное пособие для вузов / Г. Н. Зайцев. — Москва: Инфра-М РИОР, 2016. — 163 с.: ил. — Высшее образование - Магистратура. — Библиогр.: с. 154-158.

19 Магер, В. Е. Управление качеством : учебное пособие / В. Е. Магер. — Москва: Инфра-М, 2015. — 176 с.: ил. — Высшее образование. — Библиогр.: с. 174.

20 Менеджмент в организациях профессионального образования : учебное пособие / под ред. М. М. Бутаковой ; В. И. Беляева. — Москва: КноРус, 2016. — 288 с.

21 Аристов, О. В. Управление качеством : учебник / О. В. Аристов. — Москва: Инфра-М, 2016. — 224 с.: ил. — Высшее образование. — Библиогр.: 351с.

Приложение № 1

План на 2018г.

Виктория Челябинск	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Итого 2018
Количество номеров	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Количество номер-ночей всего	3 875	3 500	3 875	3 750	3 875	3 750	3 875	3 875	3 750	3 875	3 750	3 875	45 625
Количество номер-ночей проданных	1 500	1 635	1 928	1 945	1 976	1 730	1 935	2 025	2 368	2 378	2 387	2 005	23 812
Всего продано %	38,71%	46,71%	49,75%	51,87%	50,99%	46,13%	49,94%	52,26%	63,15%	61,37%	63,65%	51,74%	52,19%
Среднесуточная цена продажи (ADR)	2 690,00	2 704,00	2 704,00	2 741,26	2 704,00	2 704,00	2 704,00	2 704,00	2 808,00	2 808,00	2 756,00	2 808,00	2 740,86
Выручка за номер (RevPar)	1 041,29	1 263,15	1 345,37	1 421,80	1 378,87	1 247,44	1 350,26	1 413,06	1 773,16	1 723,21	1 754,29	1 452,91	1 430,47
Номера													
Номера - выручка	4 035 000	4 421 040	5 213 320	5 331 743	5 343 103	4 677 913	5 232 245	5 475 600	6 649 350	6 677 420	6 578 580	5 630 032	65 265 346
Прочая- выручка	250 000	300 000	300 000	300 000	250 000	300 000	300 000	300 000	300 000	350 000	350 000	300 000	3 600 000
Выручка всего (Отель)	4 285 000	4 721 040	5 513 320	5 631 743	5 593 103	4 977 913	5 532 245	5 775 600	6 949 350	7 027 420	6 928 580	5 930 032	68 865 346
Ресторан													-
Завтраки	887 700	951 808	1 100 528	1 127 755	1 106 477	939 910	1 058 886	1 112 426	1 346 717	1 420 848	1 333 904	1 142 856	13 529 815
Питание А-ля-Карт	558 000	558 000	620 000	558 000	558 000	558 000	558 000	620 000	682 000	682 000	682 000	620 000	7 254 000
Напитки	342 000	342 000	380 000	342 000	342 000	342 000	342 000	380 000	418 000	418 000	418 000	380 000	4 446 000
Итого Ресторан	1 787 700	1 851 808	2 100 528	2 027 755	2 006 477	1 839 910	1 958 886	2 112 426	2 446 717	2 520 848	2 433 904	2 142 856	25 229 815
Event направление													-
Питание	1 392 000	1 044 000	1 566 000	1 479 000	1 087 500	1 392 000	1 740 000	1 566 000	1 653 000	1 827 000	1 653 000	3 523 500	19 923 000
Напитки	208 000	156 000	234 000	221 000	162 500	208 000	260 000	234 000	247 000	273 000	247 000	526 500	2 977 000
Аренда	200 000	400 000	680 000	400 000	350 000	400 000	200 000	450 000	400 000	400 000	400 000	350 000	4 630 000
Внешний Event		435 202	574 696	582 025	418 333	453 814	543 304	504 654	467 473	456 942	490 886	239 560	5 166 889
Итого Event направление	1 800 000	2 035 202	3 054 696	2 682 025	2 018 333	2 453 814	2 743 304	2 754 654	2 767 473	2 956 942	2 790 886	4 639 560	32 696 889
													-
Ресторанная служба всего													-
Питание - выручка	2 837 700	2 989 010	3 861 224	3 746 780	3 170 310	3 343 724	3 900 190	3 803 080	4 149 190	4 386 790	4 159 790	5 525 916	45 873 704
Напитки - выручка	550 000	498 000	614 000	563 000	504 500	550 000	602 000	614 000	665 000	691 000	665 000	906 500	7 423 000
Аренда - выручка	200 000	400 000	680 000	400 000	350 000	400 000	200 000	450 000	400 000	400 000	400 000	350 000	4 630 000
Выручка всего (Ресторан)	3 587 700	3 887 010	5 155 224	4 709 780	4 024 810	4 293 724	4 702 190	4 867 080	5 214 190	5 477 790	5 224 790	6 782 416	57 926 704
Выручка Детская комната	55 000,00	55 000,00	55 000,00	55 000,00	55 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	55 000,00	55 000,00	55 000,00	55 000,00	1 095 000
													-
Выручка от основной деятельности всего	7 927 700	8 663 050	10 723 544	10 396 523	9 672 913	9 471 637	10 434 435	10 842 680	12 218 540	12 560 210	12 208 370	12 767 448	127 887 050
Прочие доходы	350 000	410 000	410 000	410 000	390 000	410 000	410 000	410 000	390 000	410 000	410 000	410 000	4 820 000
Аренда - выручка	350 000	410 000	410 000	410 000	390 000	410 000	410 000	410 000	390 000	410 000	410 000	410 000	4 820 000
Выручка всего	8 277 700	9 073 050	11 133 544	10 806 523	10 062 913	9 881 637	10 844 435	11 252 680	12 608 540	12 970 210	12 618 370	13 177 448	132 707 050

План на 2019г.

Виктория Челябинск	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Итого 2019
Количество номеров	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Количество номер-ночей всего	3 875	3 500	3 875	3 750	3 875	3 750	3 875	3 875	3 750	3 875	3 750	3 875	45 625
Количество номер-ночей проданных	1 600	2 050	2 250	2 550	2 100	2 250	2 160	2 350	2 500	2 620	2 470	2 300	27 200
Всего продано %	41,29%	58,57%	58,06%	68,00%	54,19%	60,00%	55,74%	60,65%	66,67%	67,61%	65,87%	59,35%	59,62%
Среднесуточная цена продажи (ADR)	2 393	2 581	2 756	2 824	2 810	2 809	2 674	2 704	2 820	2 748	2 915	2 709	2 741
Выручка за номер (RevPar)	988,16	1 511,66	1 600,00	1 920,00	1 522,58	1 685,33	1 490,65	1 640,11	1 880,00	1 858,06	1 920,00	1 608,04	1 634
Номера													
Номера - выручка	3 829 109	5 290 812	6 200 000	7 200 000	5 900 000	6 320 000	5 776 270	6 355 429	7 050 000	7 200 000	7 200 000	6 231 142	74 552 778
Прочая- выручка	360 000	360 000	384 000	384 000	360 000	384 000	360 000	420 000	384 000	420 000	420 000	360 000	4 596 000
Итого выручка всего (Отель)	4 189 109	5 650 812	6 584 000	7 584 000	6 260 000	6 704 000	6 136 270	6 775 429	7 434 000	7 620 000	7 620 000	6 591 142	79 148 778
Ресторан (Гурме)													0
Завтраки	842 404	1 163 979	1 362 433	1 522 847	1 287 426	1 389 482	1 270 779	1 398 194	1 547 609	1 573 000	1 584 000	1 370 851	16 313 005
Питание А-ля-Карт	420 000	510 000	660 000	660 000	510 000	660 000	570 000	600 000	660 000	780 000	780 000	660 000	7 470 000
Напитки	280 000	340 000	440 000	440 000	340 000	440 000	380 000	400 000	440 000	520 000	520 000	440 000	4 980 000
Итого Ресторан	1 542 404	2 013 979	2 462 433	2 622 847	2 137 426	2 489 482	2 220 779	2 398 194	2 647 609	2 873 000	2 884 000	2 470 851	28 763 005
Event направление (банкеты, выездные мероприятия)													
Питание	1 031 940	1 058 400	1 543 500	1 323 000	749 700	1 146 600	1 146 600	1 587 600	1 675 800	1 323 000	1 411 200	3 969 000	17 966 340
Напитки	114 660	117 600	171 500	147 000	83 300	127 400	127 400	176 400	186 200	147 000	156 800	441 000	1 996 260
Аренда	127 500	300 000	525 000	450 000	337 500	300 000	150 000	375 000	675 000	450 000	675 000	525 000	4 890 000
Итого Event направление	1 274 100	1 476 000	2 240 000	1 920 000	1 170 500	1 574 000	1 424 000	2 139 000	2 537 000	1 920 000	2 243 000	4 935 000	24 852 600
Итого ресторан													
Питание - выручка	2 294 344	2 732 379	3 565 933	3 505 847	2 547 126	3 196 082	2 987 379	3 585 794	3 883 409	3 676 000	3 775 200	5 999 851	41 749 345
Напитки - выручка	394 660	457 600	611 500	587 000	423 300	567 400	507 400	576 400	626 200	667 000	676 800	881 000	6 976 260
Аренда - выручка	127 500	300 000	525 000	450 000	337 500	300 000	150 000	375 000	675 000	450 000	675 000	525 000	4 890 000
Выручка всего (Ресторан Гурме+Event)	2 816 504	3 489 979	4 702 433	4 542 847	3 307 926	4 063 482	3 644 779	4 537 194	5 184 609	4 793 000	5 127 000	7 405 851	53 615 605
Выручка внешний Event (тендеры, фестивали)	150 000	300 000	400 000	500 000	400 000	400 000	400 000	400 000	600 000	500 000	500 000	300 000	4 850 000
Выручка Детская комната	90 000,00	55 000,00	115 000,00	25 000,00	115 000,00	250 000,00	300 000,00	400 000,00	60 000,00	70 000,00	125 000,00	70 000,00	1 675 000
Выручка от основной деятельности всего	7 245 613	9 495 791	11 801 433	12 651 847	10 082 926	11 417 482	10 481 049	12 112 623	13 278 609	12 983 000	13 372 000	14 366 993	139 289 383
Прочие доходы	433 000	433 000	433 000	433 000	433 000	468 500	468 500	468 500	468 500	468 500	468 500	468 500	5 444 500
Аренда - выручка	433 000	433 000	433 000	433 000	433 000	468 500	468 500	468 500	468 500	468 500	468 500	468 500	5 444 500
Выручка всего	7 678 613	9 928 791	12 234 433	13 084 847	10 515 926	11 885 982	10 949 549	12 581 123	13 747 109	13 451 500	13 840 500	14 835 493	144 733 883