

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка проекта по совершенствованию процессов автоматизации и  
технического оснащения гостиницы ООО «Космос»

Исполнитель  
студент группы 772-об

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Д.В.Сержантова

Руководитель  
доцент, канд.техн.наук

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Л.В.Рыбакова

Консультант  
по экономической части  
доцент, канд.техн.наук

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Л.В.Рыбакова

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Н.А.Николаева

Благовещенск 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

### ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Сержантова Дарья Витальевна.

Тема бакалаврской работы: Разработка проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы ООО «Космос» (утверждена приказом № 658-уч от 05.04.2021).

Срок сдачи студентом законченной работы \_\_\_\_\_

Исходные данные к бакалаврской работе: печатные издания, учебные пособия, локальные нормативные акты, организационная документация гостиницы, данные бухгалтерской отчетности гостиницы, Федеральные законы РФ, научные статьи.

Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические основы разработки проектов, диагностика деятельности ООО «Космос», разработка проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос».

Перечень материалов приложения: проект приказа для ООО «Космос», результаты расчетов, анкетирование, результаты анкетирования.

Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Рыбакова Лина Васильевна

Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель бакалаврской работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент, кандидат технических наук (фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 95 с., 28 таблиц, 14 рисунков, 50 источников, 4 приложения.

РАЗРАБОТКА ПРОЕКТОВ, ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОЕКТНЫЕ РЕШЕНИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ГОСТИНИЦЕЙ, АЛЬТЕРНАТИВЫ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ АВТОМАТИЗАЦИИ, ТЕХНИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ, ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ, МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ, ОЦЕНКА РИСКОВ

Целью исследования является разработка проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы ООО «Космос».

Объект исследования – гостиница «Космос», расположенная в городе Циолковский.

Предмет исследования – процессы автоматизации и техническая оснащённость гостиницы «Космос».

Информационной базой бакалаврской работы являются печатные издания, учебные пособия, локальные нормативные акты, Федеральные законы РФ, организационная документация и данные бухгалтерской отчетности гостиницы, научные статьи.

По результату выполнения выпускной квалификационной работы, поставленные задачи были выполнены. По мимо этого была рассмотрена технология разработки проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения, а также был разработан механизм реализации проекта.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки проектов	8
1.1 Основы проектного менеджмента	8
1.2 Современные проектные решения в управлении гостиницами	14
1.3 Методология оценки рисков и эффективности проектного решения	18
2 Диагностика деятельности ООО «Космос»	22
2.1 Краткая характеристика деятельности гостиницы «Космос» и анализ ее внешней среды	22
2.2 Анализ внутренней среды гостиницы «Космос»	39
2.3 Анализ проектной деятельности и состояния технического оснащения предприятия	51
3 Разработка проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос»	54
3.1 Обоснование целесообразности совершенствования процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы	54
3.2 Базовые варианты и выбор оптимального варианта проектного решения проблемы	59
3.3 Проект реализации принятого управленческого решения	62
3.4 Потенциальные риски проекта и меры по сокращению их отрицательного воздействия на проект	79
Заключение	85
Библиографический список	90
Приложение А Проект приказа	95
Приложение Б Результаты расчетов	96
Приложение В Анкетирование	98
Приложение Г Результаты анкетирования	99

## ВВЕДЕНИЕ

Для того, чтобы принять управленческое решение в проекте необходимо полагаться на функции менеджмента – планирование, мотивация, координация, организация и контроль. В проектном менеджменте есть отличительная особенность – групповое решение. В ходе этого решения интересы людей делегируются, тем самым затрагиваются интересы не только одного лица, принимающего решения.

На данный момент современные гостиницы переходят на новые требования качества и стандарты обслуживания. Поэтому необходимо уметь грамотно применять управленческие знания и навыки, чтобы обеспечить поддержание эффективной деятельности гостиницы, а также повысить уровень качества обслуживания гостей.

Во избежание возникновения неопределенности на различных этапах реализации проекта, необходимо подробно изучать теорию и практику проектного менеджмента.

Всесторонняя обоснованность управленческих решений – одно из главных требований, предъявляемых к разработке проектов

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является гостиница «Космос», расположенная в г. Циолковский.

Выпускная квалификационная работа имеет особую роль для данного объекта, так как в настоящее время генеральный директор гостиницы не имеет возможности перехода на новые стандарты качества гостиничных услуг ввиду слабой технической оснащённости. Совершенствование процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы повысит эффективность деятельности.

Предметом исследования является техническая оснащённость гостиницы «Космос».

Рассматриваемые проблемы в выпускной квалификационной работе по

совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения являются актуальными, так как влияют на эффективную работу гостиницы «Космос».

Целью работы является разработка проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос».

В соответствии с поставленной целью, задачами работы являются:

- 1) изучить основные направления развития инновационных технологий в гостиничной отрасли;
- 2) провести всесторонний анализ деятельности гостиницы для выявления проблем;
- 3) определить источники возникновения выявленных проблем;
- 4) разработать альтернативные варианты по устранению выявленных проблем;
- 5) выбрать оптимальный вариант проектного решения;
- 6) разработать проект его реализации;
- 7) оценить риски и эффективность предложенного проекта.

На решение этих задач направлена выпускная квалификационная работа.

В первой главе работы рассмотрены основы проектного менеджмента, современные проектные решения в управлении гостиницами и методология оценки рисков и эффективности проекта.

Во второй главе выполнен комплексный анализ деятельности гостиницы. Применены следующие методы анализа: PEST-анализ, SWOT-анализ, на основании которых выявлены и обоснованы проблемы, существующие в гостинице «Космос».

В третьей главе работы разработаны альтернативные варианты решения возникшей проблемы в гостинице, выполнен проект реализации выбранного управленческого решения по устранению рассматриваемой проблемы, выполнена оценка рисков и эффективности проекта.

Теоретической и методологической основой для выполнения выпускной квалификационной работы, являются печатные издания, учебные пособия, Фе-

деральные законы РФ, локальные нормативные акты, организационная документация и данные бухгалтерской отчетности гостиницы, научные статьи.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ

## 1.1. Основы проектного менеджмента

Работа любой хозяйственной деятельности включает в себя своевременное введение инновационных технологий, обновление производственного оборудования, или переход на новое сырье для изготовления продукции.

Введение новых технологий в деятельность организации должно происходить согласно плану, в котором заранее были утверждены этапы, согласованные с руководством.

С середины XX века в науке стало применяться такое понятие, как «проект». Наука развивалась, и с ее развитием стало использоваться проектирование и планирование научных гипотез.

Проектный менеджмент стал использоваться не только в строительстве и инжиниринге, но и в управлении проектами на крупных предприятиях, в политике и творчестве.

Проектно-ориентированные методы, также используются органами государственной власти и применяются не только для управления отдельными проектами, но и работают на уровне целевых программ. На данный момент происходит доработка и адаптация традиционных методов управления проектами, которые будут реализовываться в проектах и программах государственного сектора.

Правительство и органы государственного управления заинтересованы в методологии проектного менеджмента, так как происходит эффективное государственное развитие и формируется национальный потенциал в области управления проектами.<sup>1</sup>

Проект – это ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, имеющее ограничения в расходе средств и ресурсов и специфической органи-

---

<sup>1</sup> Аньшин, В.М. Управление проектами / В.М. Аньшин. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2018 С. 30.



зацией.<sup>2</sup>

В проект входит набор мероприятий, который происходит единожды или многократно для внедрения уникальных товаров или услуг.

Для реализации проекта назначается дата начала и дата окончания проекта. Только после завершения проекта можно понять достигнута ли поставленная цель.

Проектное управление – это методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов при помощи современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству.

К объектам управления проектами относятся как сами проекты, так и программы.

К субъектам управления проектами относятся менеджеры, а также команда проекта.

*Управление работами проекта* подразумевает рассмотрение сроков реализации, необходимых объемов и ресурсов, финансового бюджета, возможных рисков.

Срок реализации проекта — это дата начала, продолжительность и дата окончания работ.

Объем работ измеряется различными величинами:

- количество рабочего времени, затраченное на производство единицы продукции/услуги (трудоемкость);
- продолжительность работы;
- стоимость.

Для определения потребности в ресурсах нужно знать какие это будут ресурсы и необходимо измерить их объем.

Далее необходимо составить план бюджета, который будет формироваться на основе планируемой потребности в ресурсах. Но может возникнуть такая

---

<sup>2</sup> Новиков Д.А. Управление проектами: Организационные механизмы М, 2018. С. 8.

ситуация, когда из-за непредвиденных ситуаций будет проблематично рассчитать бюджет проекта, поэтому для избегания подобных ситуаций планируемая стоимость оценивается по нормативам на необходимые виды работ, или же стоит делать расчеты, исходя из результатов предыдущего опыта или предшествующих экспертных оценок.

Проект должен быть целенаправленным. На основании миссии проекта определяются цели, которые нужны для реализации эффективной деятельности организации. Входящие в содержание, процессы управления включают в себя: инициирование проекта, планирование содержания проекта, контроль над изменением содержания.

Процесс инициирования — это выявление необходимости реализации нового проекта. Результатами инициирования являются:

- 1) документация (контрактов, приказов, постановлений), которая подтверждает существование проекта. В ней должны указываться ссылки на другие документы; иметь целевое описание, для осуществления которой принят проект; назначение ответственного исполнителя проекта;
- 2) определение границ финансирования и срока осуществления проекта;
- 3) гипотезы, которые возникают при прогнозировании факторов в проекте.

Планирование содержания проекта включает в себя разделение целей проекта на более мелкие управляемые компоненты. Это необходимо для того, чтобы:

- 1) произвести оценку по стоимости, по времени и по ресурсозатратности проекта;
- 2) определить базу для изменения и контроля процесса выполнения проекта;
- 3) распределить права и обязанности по ходу выполнения проекта между сотрудниками, а также обозначить границы их ответственности.

В результате планирования содержания определяется структура разделения работ проекта, в основе которой лежит список работ проекта. Он должен

содержать описание каждой операции для понимания исполнителями требуемой работы.

Нужно учитывать, что при завершении анализа разработанной структуры разделения работ проекта возможно возникновение необходимости в корректировке или дополнения целей проекта, что приведет к изменению содержания проекта.

Процессами *управления ресурсами проекта* являются:

- планирование закупок предприятия;
- расчет поставок предприятия;
- учет и контроль необходимых ресурсов на предприятии.

Контролирует процесс реализации ресурсов главный руководитель проекта. Он требует соблюдение календарного плана проекта, а также проверяет соотношение наличия и потребности в ресурсах.

Государственные закупки — это заказ (покупка) товаров или услуг для государственных и муниципальных организаций. В Федеральном законе от 05.04.2013 г. №44-ФЗ выделяются следующие виды государственных закупок:

- электронные аукционы;
- открытые конкурсы;
- запросы котировок;
- закупки у одного поставщика;
- открытые аукционы.

В соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» заказчики приобретают необходимые, муниципальным организациям, товары для достижения целей и реализации мероприятий, предусмотренных государственными программами Российской Федерации.

Согласно законодательству, все процессы от начальной стадии проведения до подписания договоров, включая контроль за исполнением заказов регламентируются. В ходе торгов поставщики отправляют необходимому заказ-

чику заявку на участие в торгах с указанием конкретной стоимости работ (услуг), все поданные заявки рассматриваются только после проведения торгов, где выбирается оптимальный вариант.

У заказчика государственной услуги могут возникнуть следующие издержки:

- временные издержки из-за неопределенности;
- издержки при выборе оптимального варианта.

Для поставщика издержками могут являться материальные издержки.

В ходе невыполнения условий госзакупок могут накладываться штрафные санкции к обоим участникам закупок.

Для контроля коррупционной деятельности существует ряд правил в области государственных закупок. Во-первых, заказчик не имеет право нарушать установленный порядок и сроки проведения аукционов. Во-вторых, для каждого участника аукциона должен быть полный доступ к информации.

*Управление командой проекта.* На данном этапе формируется команда проекта и организовывается эффективная работа команды.

Состав команды определяет руководитель проекта, который состоит из отдельных лиц предприятия, привлеченных к выполнению мероприятий проекта. При формировании команды рассматриваются такие характеристики каждого участника проекта как:

- квалификация;
- уровень внутренней мотивации;
- способности;
- умения;
- навыки.

Организационная структура для проекта состоит из:

- участников;
- управляющей команды.

При подборе персонала проекта необходимо официальное оформление штатно-должностного расписания и составление матрицы распределения ответ-

ственности.

При развитии команды проекта необходимо повышать квалификацию членов команды, то есть проходить обучение в профессиональных учреждениях или посещать управленческие тренинги.

В ходе совместной работы происходит сплоченность и появляется доверие между членами команды.

Функция *управления коммуникациями проекта* обеспечивает своевременный сбор, генерацию, распределение и сохранение необходимой информации для проекта.

При планировании системы коммуникации необходимо:

- определить план сбора и распределения необходимой информации;
- детально описать каждый документ проекта;
- составить план ввода в действие коммуникаций;
- обновить и усовершенствовать план коммуникаций.

Вся необходимая информация должна быть доведена до каждого участника проекта.

В качестве критерий оценки коммуникативных сетей в организации выступают: надежность, скорость прохождения информации, коэффициент искажения или потерь информации в цепи, характер связи элементов.

*Менеджмент качества проекта.* Управление качеством выступает гарантией того, что проект осуществится в соответствии со всеми требованиями. Необходимо регулярно проверять отклонения системы от заданных стандартов, чтобы обеспечить эффективную работу.

Процесс управления качеством состоит из необходимых регламентирующих документов, содержания данного проекта, определенных стандартов качества услуг.

Аудит системы – это деятельность по оценке качества. Аудит представляет собой исследование системы, которое устанавливает соответствие деятельности в области качества по сформированному плану, определяет эффективность деятельности и достигает запланированных целей.

### *Управление в условиях риска.*

Управление рисками – совокупность методов, участвующие в процессе анализа и устранения рисков. Они объединены в систему планирования и мониторинга.

Выделяют следующие способы для оценки рисков:

- качественный способ (определение видов рисков);
- количественный способ (определение вероятности возникновения).

Количественный способ оценки риска может осуществляться с помощью метода экспертной оценки, методов имитационного моделирования и комбинированных методов.

В качестве результатов анализа рисков являются:

- обнаружение рисков проекта и выявление их причин;
- анализ стоимости возникших последствий из-за рисков.

Необходимо воспользоваться методами снижения рисков или организовать работу по управлению рисками, чтобы предотвратить возникновение непредвиденных рисков.

На каждом этапе проекта необходимо управлять рисками и своевременно принимать решения о их снижении, а также желательно задокументировать риски для управления проектом в долгосрочной перспективе.

### **1.2. Современные проектные решения в управлении гостиницами**

В настоящее время существует множество новшеств в гостиничной сфере. Выделяют следующие виды инноваций для гостиниц:

- продуктовые инновации;
- инновации в области управления;
- технологические инновации.

В последние годы появились такие технологические инновации как:

1 USB розетки. В настоящее время каждый человек пользуется портативными электронными девайсами: смартфоны, планшеты, фото- и видеотехника. Для того чтобы обеспечить комфортное проживание для клиента, гостиничные комплексы оснащают свой номерной фонд специальными USB розетками.

2 Онлайн бронирование номеров в отеле. Данные онлайн-сервисы позволяют клиентам заранее подобрать подходящий номер, забронировать его, посмотреть цифровой план этажей, а также провести процедуру онлайн регистрации, установить дату заезда/выезда. Гость может выбрать перечень услуг в отеле, осуществить заказ еды в номер, уборки и стирки.

3 Электронные чипы для гостиничного белья. Такая технология была изобретена компанией «Linen Technology Tracking». С помощью этого устройства можно предотвратить кражи гостиничных полотенец, халатов, наволочек и простыней. Работа технологии заключается в том, что гостиничное белье оснащается незаметными идентификационными чипами, которые располагаются в швах гостиничного белья. Данные чипы путем подачи звукового сигнала в виде сирены оповещают сотрудников гостиничного комплекса о попытке вынести вещь за пределы гостиницы. Такие чипы выдерживают до 300 стирок. С помощью этой технологии отслеживается передвижение гостиничного имущества.

4 Роботы-дворецкие. Эта инновация была разработана компанией Savioke специально для использования в индустрии туризма и впервые была внедрена в деятельность отеля «Aloft», в штате Калифорния. Робот-дворецкий оснащен колесами с датчиками для ориентации в гостиничных помещениях, а также он может вызывать лифт с помощью беспроводного подключения к сети Интернет. С помощью сканера робот выстраивает свой маршрут, а датчики изображения выдают четкую картинку препятствий и позволяют избежать столкновения с гостями или тележками горничных.

Робот-дворецкий может осуществлять доставку заказа гостя, при условии, что груз входит в грузовой отсек робота (например, почта, полотенца, напитки, еда).

5 Электронно-информационные дисплеи (сенсорные экраны-навигаторы) в холле отеля. Электронные дисплеи имеют разную комплектацию и могут быть установлены внутрь стен и даже мебели отеля. Основное предназначение данных дисплеев:

- реклама и навигация по услугам гостиницы, то сеть происходит транс-

лация объявлений, фотографий и видеороликов гостиницы. Также дисплеи могут использоваться для онлайн-продаж услуг гостиницы;

- дисплеи могут демонстрировать план местности и расположение отеля, контактные данные различных служб города, расписание прибытия и вылета (отправления) самолетов (поездов), прогноз погоды, курс валют;

- пользовательская информационная функция – дисплеи отеля могут прокладывать схемы маршрутов, отправлять e-mail сообщения.

Важно отметить, что дисплеи работают и управляются с помощью web-браузер на главном компьютере, по ним легко передавать помещение отеля, где установлен дисплей. С их помощью повышается уровень информационной оперативности, персонал затрачивает меньше времени для координации расписания конференц-залов, гостиничных событий и иных мероприятий. Дисплеи позволяют сэкономить бюджет, расходуемый в отелях на информационные материалы в виде печатной продукции (бланки, информационные листки и т.д.). Тем самым гостиница заботится об экологичном использовании природных ресурсов.

6 «Зеркальный телевизор». Данная инновация была разработана немецкой компанией Ad Notam. Такой телевизор имеет ряд преимуществ для гостиничного бизнеса:

- сверхтонкий дизайн экономит место в гостиничном номере;
- зеркало, которое встроено в телевизор можно выбрать любого цвета, формы и размера, что позволяет вписать его в любой интерьерный облик номерного фонда отеля;

- низкая энергозатратность, поскольку у телевизоров низкое потребление энергии;

- безопасность в случае неосторожности. Осколки «зеркального телевизора» после нанесения удара, остаются на слое безопасности и не нанесут вреда гостю номера;

- возможность расположения в ванной комнате номера отеля. За счет водонепроницаемости специальная система препятствует образованию конденса-



та.

7 Беспроводная система освещения Philips Hue. При помощи приложения на мобильном телефоне гость гостиницы сможет выбрать цвет и режим освещения своего номера в зависимости от настроения. При помощи таймера гость сможет настроить «световой» будильник, который постепенно будет изменять яркость освещения ламп.

8 Современная технология «Умный дом». Это жилое помещение, в котором системы безопасности, кондиционирования, энергоснабжения, отслеживаются и контролируются дистанционно или автоматически с помощью операционной системы с использованием технологий передачи данных.<sup>3</sup>

Технология «Умный дом» включает в себя комплекс устройств, которые автоматизируют бытовые процессы.<sup>4</sup>

Данная система может устанавливаться в любых помещениях, как в совокупности, так и отдельно друг от друга.<sup>5</sup>

Целью данной системы является формирование сложных взаимосвязанных технологий, в котором оборудование разного рода и производителей будет объединено. Эта система позволяет одной командой задать необходимые параметры, в следствие которых технологии будут отслеживать режимы работы всех инженерных систем, а также электроприборов. Для максимального комфорта происходит настройка всех систем с учетом всех пожеланий клиента.

Система управления «Умный дом» обеспечивает все параметры жизнеобеспечения. Сюда включаются система отопления, вентиляции и кондиционирования; система сигнализации, видеонаблюдения и контроля доступа; система протечек воды и утечек газа; система сетей связи; система освещения; системы электропитания и механизации здания; система управления аудио- и видеотехникой и др.

---

<sup>3</sup> Noveo [Электронный ресурс]: технологии умный дом /статья. – Режим доступа: <https://blog.noveogroup.ru/2016/04/tehnologii-umnyj-dom> (дата обращения 25.04.2021).

<sup>4</sup> . Rainbow [Электронный ресурс]: официальный сайт компании. – Режим доступа: <http://rainbow-center.ru> (дата обращения 25.04.2021).

<sup>5</sup> Агентство Интернет-Решений [Электронный ресурс]: официальный сайт технических решений для помещений. – Режим доступа: <http://www.sundis.ru/uslugi/umnyu-dom> (дата обращения 25.04.2021).

Для контроля используются современные компьютерные программы, сверхчувствительные сенсоры, микроконтроллеры и прочие устройства. Готовые системы «Умный дом» можно приобрести у посредников или собрать из отдельных устройств самостоятельно.

В настоящее время систему «Умный дом» используют не только в частных квартирах и коттеджах, но и на различных предприятиях, включая гостиницы.

Автоматизация гостиниц предназначена для снижения расходов на содержание здания; обеспечения безопасного нахождения гостей и персонала; предоставления благоприятных условий для комфортного проживания.

Такая технология настроена на управление номером или отдельной зоны. Создаются необходимые условия для проживания в номере.

Система «Умный дом» в гостиничном комплексе состоит из многоступенчатой структуры, которая управляет всеми системами обеспечения безопасности и комфортных условий проживания клиентов.

Данная технология обеспечивает правильную работу системы безопасности, экономит энергию, обеспечивает оптимальный климат в помещениях гостиницы, контролирует работу инженерных систем, автоматизирует освещение в гостинице и на ее территории, обеспечивает постоянных клиентов актуальной информацией.

Современная система «Умный дом» является одной из перспективных технологий автоматизации гостиничной индустрии.<sup>6</sup>

Процесс автоматизация гостиничных номеров с помощью данной системы позволяет не только максимально увеличить комфорт гостей, но и сэкономить на ресурсах.

### **1.3 Методология оценки рисков и эффективности проектного решения**

Управление рисками проекта – это методы определения, анализа, оценки,

---

<sup>6</sup> Автоматизированные системы управления гостиницами [Электронный ресурс]: информационный сайт о туристическом бизнесе. – Режим доступа: <http://tourfaq.net/hotel-business> (дата обращения 25.04.2021).

предупреждение возникновения, меры по снижению риска проекта и распределение возможного ущерба от риска между участниками проекта.<sup>7</sup>

Для минимизации рисков необходимо тщательно планировать и управлять рисками. Планировать риски это значит, анализировать и прогнозировать возникновение разных типов рисков в последствии чего, внедрять различные методы для их предотвращения (организация дополнительного времени/ресурсов).

Методами и средствами определения рисков выступают:

- анализ различной документации;
- SWOT-анализ предприятия;
- метод мозгового штурма;
- экспертный метод;
- метод Дельфи;
- составление контрольных таблиц;
- проведение опроса;
- изображение диаграмм;
- построение карты рисков.

На каждом этапе проекта происходит управление рисками. Выделяют 4 основных этапа:

1 этап. Проводится анализ рисков в процессе предварительной экспертизы проекта, а также определяются и анализируются рынки.

2 этап. Руководство составляет смету и бюджет проекта, а также корректирует дерево решений, устанавливает структуру и необходимый объем резервирования средств, ведет учет финансовых рисков проекта.

3 этап. Мониторинг рисков, то есть формируется рабочий бюджет проекта, осуществляется страхование от рисков, происходит контроль за использованием средств на непредвиденные расходы, корректируется бюджет.

4 этап. Завершение проекта. На данном этапе осуществляется итоговая экспертиза проекта, выполняется анализ использования бюджета на непредви-

---

<sup>7</sup> Толстихина Т.Б. Управление проектами М, 2019. С. 97

денные расходы, а также анализируется и обобщаются фактические проявления рисков проекта.

В данной выпускной квалификационной работе применяется метод экспертной оценки рисков.

Оценка эффективности проекта показывает требуемые результаты в ходе реализации или завершения проекта. Данная оценка рассчитывается сопоставлением реально достигнутых значений, которые были определены в качестве базовых, с их конечными значениями, которые будут достигнуты в ходе реализации проекта.

Оценивается реализуемый проект ежегодно. Текущая эффективность проекта анализируется путем сравнения фактических значений за соответствующий период реализации проекта. Эффективная оценка реализации выделяется из целевых значений, которые делят на целевые значения, утверждённые программой проекта.

Оценка эффективности основывается на показателях, заданных в календарном плане-графике. Текущее состояние ситуации сравнивается с планируемым.

В гостиничной отрасли чаще всего рассматривают экономическую, социальную и социально-экономическую эффективность.

Экономическая эффективность представляет собой отношение количества полученных доходов к затраченным ресурсам.

Социальная эффективность состоит из:

- «уровень жизни»;
- «качество жизни населения».

Социальные цели выступают в качестве основы при принятии экономического решения. Целью гостиниц является удовлетворение потребностей общества.

Социально-экономическая эффективность рассчитывается путем деления приобретенного социального эффекта на затраты.

В ходе написания выпускной квалификационной работы были изучены

теоретические основы проектного менеджмента. При написании проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы использовались институциональные подсистемы управления, такие как: ресурсы проекта, команда проекта, коммуникации проекта, менеджмент качества проекта и управление в условиях риска. Если соблюдать технологию разработки управленческого решения, принятое решение будет эффективным.

## 2 ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КОСМОС»

### **2.1 Краткая характеристика деятельности гостиницы «Космос» и анализ ее внешней среды**

ООО «Космос» создано в 2014 году. Общее количество занятых в организации на 01.03.2015 – 16 человек.

ООО «Космос» является юридическим лицом по законодательству РФ и действует на основании самофинансирования, владеет имуществом, также имеет право заключать от своего имени договора, имеет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, может быть истцом и ответчиком в суде. ООО «Космос» несет ответственность по своим обязательствам. В своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации и уставом Общества. ООО «Космос» самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается прибылью, после уплаты налогов и других обязательных платежей. Самостоятельно планирует свою гостиничную деятельность и определяет перспективы развития, основываясь на спрос на предоставление услуг и необходимости обеспечения коммерческого развития. Гостиница имеет расчетные счета в банках и печать.

ООО «Космос» действует на основании Свидетельства о государственной регистрации № 1142807000456 и по своей организационно-правовой форме является обществом с ограниченной ответственностью

Гостиница является коммерческим предприятием, поэтому основной целью деятельности является извлечение прибыли. Предприятие ведет оперативный, бухгалтерский и статистический учет и отчетность в установленном законодательством Российской Федерации порядке. Общество с ограниченной ответственностью «Космос» может утверждать годовые отчеты и бухгалтерские балансы. ООО «Космос» учреждено собранием участников, в соответствии с Федеральным Законом «Об Обществах с ограниченной ответственностью».

ООО «Космос» осуществляет самостоятельную деятельность, а также планирует свое развитие и оплачивает все предусмотренные законами РФ налоги.

Основной вид деятельности ООО «Космос» – предоставление мест для временного проживания. Целью деятельности является качественное и полное удовлетворение потребностей людей в услугах, а также получение прибыли. Оснащение гостиницы «Космос» соответствует требованиям для проведения деловых встреч и банкетов.

Гостиничный комплекс «Космос» расположен в г. Циолковский рядом с космодром Восточный. Гостиница сочетает в себе безупречный европейский сервис, объединённый высокими стандартами обслуживания и гостеприимством. Внимательный персонал за круглосуточной стойкой регистрации, поможет с быстрым размещением, ответит на любые вопросы. Каждый гость будет покорён индивидуальным подходом к исполнению пожеланий, которые он связывает со своим путешествием на сутки, неделю или месяц. Более тысячи довольных клиентов рекомендуют гостиницу своим друзьям и знакомым. В гостинице «Космос» 60 номеров, общее количество мест 120. Гостиница занимает двухэтажное здание. В 2015 году в гостинице произведена реконструкция, полностью отремонтированы все номера. Теперь к услугам гостей предлагаются удобные номера со всем необходимым для полноценного отдыха – полная мебель, душевая кабина, телевизор, мини-бар, чайный набор, телефон.

Режим работы гостиницы «Космос»: круглосуточно.

Основные конкуренты: гостиница «Амур» и гостиница «Восток».

Главной целью гостиницы «Космос» — это сделать любое пребывание гостя гостеприимным и комфортным. Основными принципами работы предприятия являются индивидуальный подход к клиентам, профессионализм и дружелюбие персонала, готовность помочь и предоставление полного комплекта услуг.

Деятельность ООО «Космос» регламентируется:

- ГОСТ Р 50644–94 «Туристско – экскурсионное обслуживание;

- Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов;
  - ГОСТ Р 50690–2000 «Туристские услуги. Общие требования»;
  - ГОСТ Р 51185–98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования»;
  - Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей»;
  - Правила пожарной безопасности в Российской Федерации ППБ-01–03;
  - Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации.
- Можно выделить следующие документы, которые имеются в гостинице:
- документы предоставляющие право на помещение и земельный участок;
  - свидетельство о регистрации гостиницы и постановке на учет в ФНС;
  - разрешительная документация на строительство или перепланировку помещения: кадастровый и ситуационный планы земельного участка, свидетельство о государственной регистрации участка, справка об отсутствии арестов на участок, лист согласований с коммунальными службами, планировочная схема участка, проект здания, договор подряда со строительной организацией;
  - сертификат соответствия;
  - лицензии на торговлю алкогольной продукцией, организацию общественного питания, услуги химчистки и другие виды деятельности, требующие обязательной сертификации.;
  - документы, подтверждающие соответствие требованиям санитарной, технической, экологической безопасности, выданные контролирующими инстанциями по результатам проверок;
  - документы о регистрации контрольно-кассового аппарата в налоговой инспекции;
  - разрешение на рекламу и регистрация вывески в органах местного самоуправления;
  - пакет договоров на оказание услуг сторонними организациями: коммунальные услуги, вывоз мусора, охрана помещения;



- документы для внутреннего пользования: устав предприятия, журнал по технике безопасности труда и пожарной безопасности, схема эвакуации при пожаре, книга отзывов и предложений, журнал проверок контролирующими инстанциями, должностные инструкции персонала, штатное расписание, табель учета рабочего времени, график отпусков, журнал регистрации приказов, журнал регистрации заявлений, журнал регистрации договоров.

Все нормативные документы по вопросам гостиничного обслуживания доводит до персонала администратор гостиницы «Космос».

Согласно уставу ООО «Космос», основной целью деятельности гостиницы является предоставление мест для временного проживания гостей и обеспечение максимальной экономической эффективности деятельности. Полное название предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Космос».

ООО «Космос» имеет в собственности обособленное имущество, которое учитывается на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом (ответчиком) в суде.

Общество с ограниченной ответственностью «Космос» имеет гражданские права и обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, они не должны противоречить целям деятельности гостиницы.

Отбор наиболее подходящих целей и стратегий обычно включает в себя опору на внутренние сильные стороны и защиту слабых областей. Для того чтобы сделать это эффективно, в начале процесса планирования проведем обзор внешнего окружения косвенного воздействия рынка гостиничных услуг.

Для этого используем метод PEST-анализа, который включает политические (Policy), экономические (Economy), социальные (Society) и технологические (Technology) факторы, формирующие внешнее окружение. Анализ важнейших характеристик каждого из факторов внешней среды представлен в таблице 1.

Таким образом, на основании анализа внешней среды рынка гостиничных услуг можно сделать вывод о значительном влиянии PEST-факторов на развитие гостиничного предприятия.

Таблица 1 – PEST-анализ гостиницы «Космос»

<p>Политические факторы (Political)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сильное государственное регулирование отрасли и стабильность законодательства;</li> <li>- благоприятная политика в области развития города в целом;</li> <li>- наличие административных барьеров при строительстве новых гостиниц;</li> <li>- напряженная геополитическая обстановка.</li> </ul>	<p>Экономические факторы (Economical)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- текущее снижение деловой активности и платежеспособности населения;</li> <li>- высокий уровень инфляции и процентных ставок;</li> <li>- стабильный туристический поток, имеющий тенденцию к росту;</li> <li>- девальвация национальной валюты, нестабильность курса;</li> <li>- появление альтернативных способов размещения.</li> </ul>
<p>Социокультурные факторы (Socio-cultural)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшение восприятия Циолковский как туристического города, знаменитого космодромом «Восточный»;</li> <li>- ускорение ритма жизни клиентов (как следствие, сокращение средней продолжительности пребывания гостя в гостинице);</li> <li>- повышение требований со стороны клиентов к качеству услуг и уровню сервиса.</li> </ul>	<p>Технологические факторы (Technological)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение открытости информации о предложении гостиничных услуг;</li> <li>- развитие автоматизированных интернет-сервисов (в т. ч. услуг онлайн-бронирования);</li> <li>- развитие инструментов дистанционного управления гостиницей.</li> </ul>

Таблица 2 – Оценка влияния и значимости факторов

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправками на вес
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Экономические факторы</b>								
Текущее снижение деловой активности и платежеспособности населения	1	3	4	3	2	3	3,0	0,09
Высокий уровень инфляции и процентных ставок	2	2	3	2	2	3	2,4	0,14
Стабильный туристический поток, имеющий тенденцию к росту	3	5	4	5	4	5	4,6	0,40
Девальвация национальной валюты, нестабильность курса	2	4	3	4	4	4	3,8	0,22

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Появление альтернативных способов размещения	3	5	4	3	3	3	3,6	0,32
Политические факторы								
Наличие административных барьеров при строительстве новых гостиниц	1	3	2	3	3	2	2,6	0,08
Напряженная геополитическая обстановка	2	2	3	2	2	2	2,2	0,13
Благоприятная политика в области развития города в целом	3	4	5	4	3	4	4,0	0,35
Сильное государственное регулирование отрасли и стабильность законодательства	3	3	4	4	4	3	3,6	0,32
Технологические факторы								
Развитие автоматизированных интернет-сервисов (в т. ч. услуг онлайн-бронирования)	2	4	5	3	4	4	4,0	0,23
Повышение открытости информации о предложении гостиничных услуг	2	4	3	3	4	3	3,4	0,20
Развитие инструментов дистанционного управления гостиницей	3	4	5	4	4	5	4,4	0,39
Социокультурные факторы								
Повышение требований со стороны клиентов к качеству услуг и уровню сервиса	2	4	5	5	5	5	4,8	0,28
Улучшение восприятия Циолковский как туристического города	2	4	5	4	5	5	4,6	0,27
Ускорение ритма жизни клиентов (как следствие, сокращение средней продолжительности пребывания гостя в гостинице)	3	3	4	2	3	3	3,0	0,26
Общий итог	34						54,0	

Оценка влияния фактора:

1 – маленькое влияние фактора, которое не влияет на деятельность гостиницы;

2 - только значимое изменение фактора влияет на предоставление услуг и на прибыль гостиницы;

3 – большое влияние фактора, колебания которого, вызывает значительные изменения в ходе предоставления услуг и извлечения прибыли гостиницы.

Экспертная оценка. Эксперты оценивают вероятность колебаний по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 — максимальную вероятность.

Оценка с поправкой на вес. Чем выше реальная значимость фактора, тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на гостиничный бизнес.

Таблица 3 – Сводная таблица PEST-анализа

Политические факторы (Political)		Экономические факторы (Economical)	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
благоприятная политика в области развития города в целом	0,35	стабильный туристический поток, имеющий тенденцию к росту	0,40
сильное государственное регулирование отрасли и стабильность законодательства	0,32	появление альтернативных способов размещения	0,32
напряженная геополитическая обстановка	0,13	девальвация национальной валюты, нестабильность курса	0,22
наличие административных барьеров при строительстве новых гостиниц	0,08	высокий уровень инфляции и процентных ставок	0,14
		текущее снижение деловой активности и платежеспособности населения	0,09
Социокультурные факторы (Socio-cultural)		Технологические факторы (Technological)	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
повышение требований со стороны клиентов к качеству услуг и уровню сервиса	0,28	развитие инструментов дистанционного управления гостиницей	0,39
улучшение восприятия Циолковский как туристического города, знаменитого космодромом «Восточный»	0,27	развитие автоматизированных интернет-сервисов (в т. ч. услуг онлайн-бронирования)	0,23
ускорение ритма жизни клиентов (как следствие, сокращение средней продолжительности пребывания гостя в гостинице)	0,26	повышение открытости информации о предложении гостиничных услуг	0,20

Таблица 4 – Выводы по PEST-анализу ООО «Космос»

Экономические факторы	Изменение в отрасли	Изменение в гостинице	Действия
1	2	3	4
Текущее снижение деловой активности и платежеспособности населения	Снижение спроса на гостиничные услуги	Высокий спрос на более дешевые номера	Отказ от повышения цен на дешевые номера; ввести скидки на дорогие номера гостиницы
Высокий уровень инфляции и процентных ставок	Изменение цен на гостиничные услуги	Рост цен на предоставление гостиничных услуг	Пересмотр цен на номера; ввести новые услуги в гостинице
Стабильный туристический поток, имеющий тенденцию к росту	Увеличение спроса на гостиничные услуги	Рост потока клиентов	Расширение гостиницы в целом
Девальвация национальной валюты, нестабильность курса	Увеличение спроса на российские гостиницы	Увеличение потока российских туристов	Предоставление карт «Постоянных клиентов»; скидки на следующее заселение
Появление альтернативных способов размещения	Низкий спрос на гостиницы	Спад потока клиентов	Предоставление скидок; реклама
Политические факторы	Изменение в отрасли	Изменение в гостинице	Действия
Наличие административных барьеров при строительстве новых гостиниц	Отсутствие новых гостиниц	Увеличение спроса	Активная рекламная политика
Напряженная геополитическая обстановка	Развитие внутреннего туризма	Увеличение спроса	Улучшение качества предоставления услуг; переподготовка персонала
Благоприятная политика в области развития города в целом	Улучшение качества жизни населения, что приводит к изменению спроса на гостиничные услуги	Нестабильный спрос на гостиничные услуги	Повышение лояльности клиентов (бонусы, скидки)
Сильное государственное регулирование отрасли и стабильность законодательства	Контроль гостиничного бизнеса со стороны государства	Влияние антимонопольных требований	Регулирование уровня рентабельности; соблюдение всех законов, норм и правил

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
Технологические факторы	Изменение в отрасли	Изменение в гостинице	Действия
Развитие автоматизированных интернет-сервисов (в т. ч. услуг онлайн-бронирования)	Автоматизация гостиниц	Четкое и качественное обслуживание клиентов	Внедрение системы онлайн-бронирования номеров
Повышение открытости информации о предложении гостиничных услуг	Обеспечение прозрачности деятельности гостиниц	Формирование среды доверия между клиентами и гостиницей	Публикация лицензий, отчетности гостиницы
Развитие инструментов дистанционного управления гостиницей	Автоматизация гостиниц	Налаживание контроля над действиями обслуживающего персонала, сокращение затрат	Оперативное и стратегическое планирование работы с целью обеспечения эффективной работы гостиницы, использование системы дистанционного управления гостиницей
Социокультурные факторы	Изменение в отрасли	Изменение в гостинице	Действия
Повышение требований со стороны клиентов к качеству услуг и уровню сервиса	Ужесточение требований к качеству услуг	Большое влияние на решение клиента воспользоваться услугами гостиницы «Космос», а не гостиницы-конкурента.	Переподготовка кадров; улучшение уровня сервиса
Улучшение восприятия Циолковский как туристического города	Повышение спроса на гостиничные услуги	Большой поток туристов	Предоставление клиентам памятных подарков, сувениров
Ускорение ритма жизни клиентов (как следствие, сокращение средней продолжительности пребывания гостя в гостинице)	Снижение спроса на гостиничные услуги	Низкий спрос на длительное пользование номерами гостиницы	Предоставление клиентам почасовых номеров

Непосредственное окружение гостиницы — это среда, в которой гостиница непосредственно взаимодействует. Это окружение состоит из:

- потребителей гостиничных услуг;
- конкурентов;
- целевой аудитории.

Клиентами гостиницы «Космос» являются граждане РФ и иностранцы, которые приезжают в Циолковский с различными целями (рисунок 1).

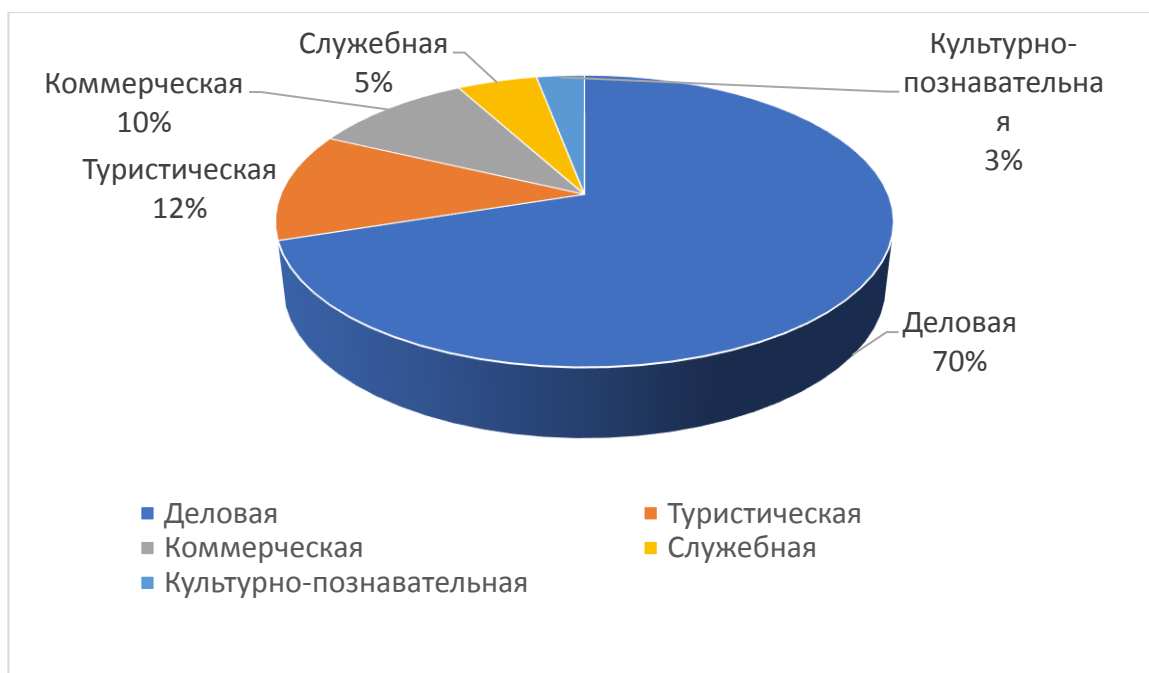


Рисунок 1- Распределение гостей по целям приезда

По демографическому признаку гости делятся на: 60% мужчин и 40% женщин. Большой процент мужчин обоснован тем, что основная часть гостей – деловые люди, среди которых преобладает мужской пол.

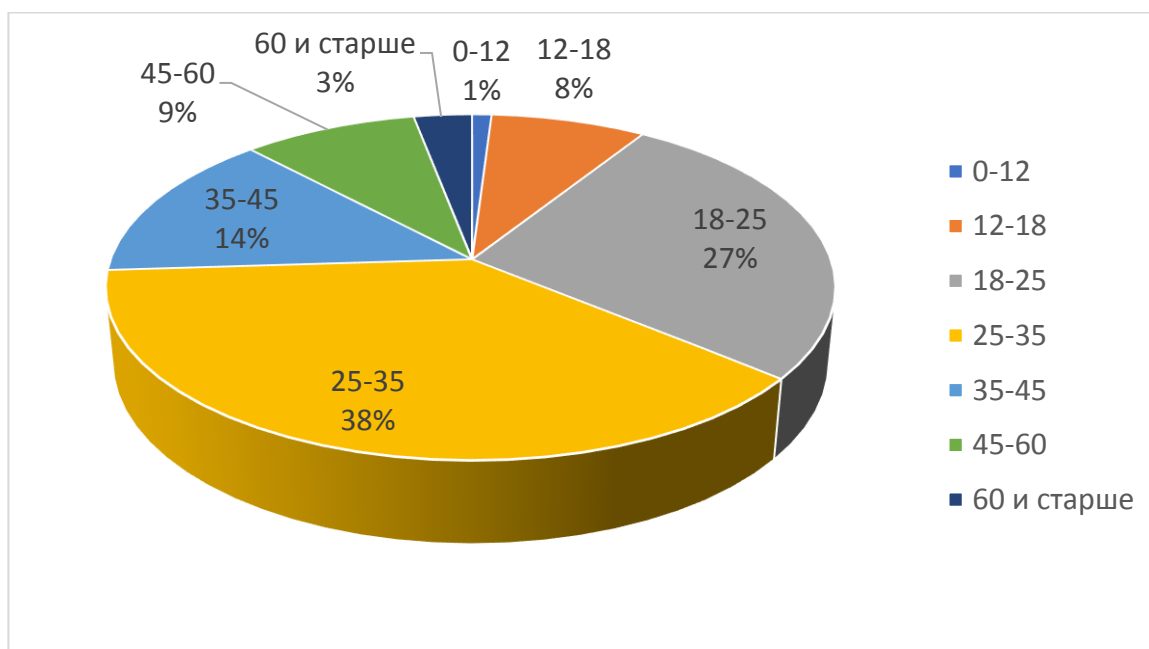


Рисунок 2 -Распределение гостей по возрастному признаку в 2020 г.

Несмотря на специальные предложения для семейных пар, гостиницу посещают люди без детей, среднего возрастного диапазона (рисунок 2).

В большинстве случаев гостиницу посещают российские граждане (93%), но бывают и гости из-за рубежа (7%).

Исходя из этого, основными гостями являются граждане РФ в возрасте 25-35 лет, которые прибывают в г. Циолковский с деловыми целями.

Большую долю клиентов гостиницы «Космос» составляют граждане, проживающие в Амурской и Московской области (рисунок 3).

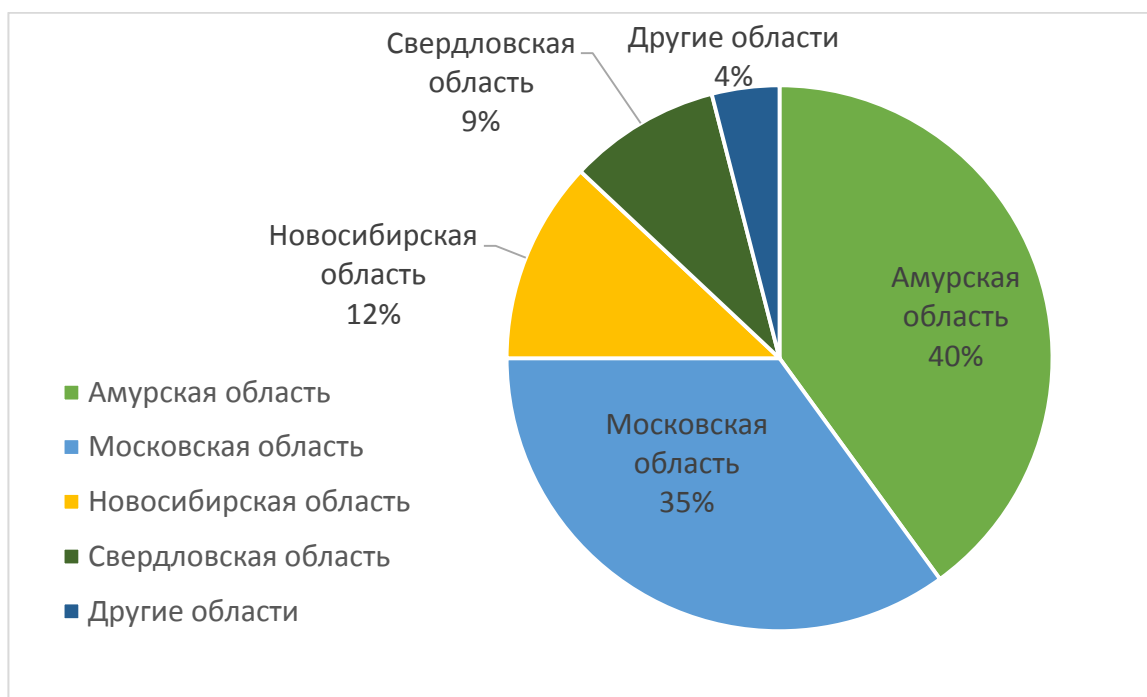


Рисунок 3 – Клиенты гостиницы «Космос» в региональном разрезе

Клиентам гостиницы предлагалось ответить на вопросы (приложение В). И анкетирование гостей показало, что люди выбирают гостиницу «Космос» из-за низкой цены (20%), удобного расположения (10%), комфортной обстановки (20%), а большинство (30%) отметили из-за соответствующей низким стандартам технической оснащённости номеров. По пятибалльной шкале уровень технического оснащения гостиницы 3 балла (60%) (приложение Г).

Основными составляющими непосредственного окружения являются конкуренты гостиницы. Гостиница «Космос» относится к сегменту гостиниц 3 звезды, к которым также относятся гостиницы Амур и Восток. Данные гостиницы относятся к одной категории 3 звезды и работают в одном сегменте рынка, что и гостиница «Космос», то есть с деловыми клиентами, представляют



одинаковый спектр услуг, но находятся в разном ценовом диапазоне. Показатели конкурентоспособности гостиниц приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Оценка показателей конкурентоспособности гостиниц г. Циолковский

Показатели	Ранг $r_n$	Удельный вес $\alpha_i$	Гостиница «Космос»		Гостиница «Восток»		Гостиница «Амур»	
			$\beta_i$	$\alpha_i * \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i * \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i * \beta_i$
Качество обслуживания клиентов	4	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Цена	1	0,22	5	1,10	3	0,66	4	0,88
Состояние материально-технической базы	7	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Место расположения	2	0,19	5	0,95	4	0,76	3	0,57
Имидж	5	0,11	5	0,55	4	0,44	4	0,44
Маркетинг (реклама)	6	0,08	4	0,32	5	0,40	4	0,32
Качество питания	8	0,03	5	0,15	4	0,12	4	0,12
Спектр услуг	3	0,17	4	0,68	3	0,51	3	0,51
Итого	-	1	-	4,55	-	3,63	-	3,58

В результате можно отметить, что гостиница «Космос» превосходит другие гостиницы города Циолковский по показателям: цена номера; место расположения; качество питания. Гостиница «Восток» превосходит гостиницу «Космос» по показателям маркетинговой политики. Гостинице «Космос» в дальнейшем для повышения своей конкурентоспособности следует серьезное внимание уделить показателям состояние материально-технической базы и «Маркетинг» (реклама). Также необходимо обратить внимание на качество обслуживания клиентов.

Каждое предприятие имеет свои конкурентные преимущества, благодаря которым оно функционирует на рынке. Преимуществом гостиницы «Восток» является хорошо организованная маркетинговая деятельность. Гостинице

«Амур» необходимо сосредоточить внимание на клиентах, пересмотреть ценовую политику, имидж и др. Гостиницы «Космос» и «Восток» имеют более предпочтительные шансы на рынке. Но при равном уровне конкурентоспособности возникает борьба между предприятиями.

Бенчмаркинг был приведен в сравнение с гостиницей «Бета» города Москва. По результатам анкетирования (приложение Г) эту гостиницу выбирают клиенты. Гостиница «Бета» относится к недорогому сегменту, а также имеет уровень сервиса и обслуживания 3 звезды. Сопоставительный анализ показал, что гостиница «Космос» отстает от современных стандартов гостиничного обслуживания по параметрам: наличие электронных ключей карт и сейфа. В гостинице нет сауны, прачечной, ателье, салона-красоты, экскурсионного обслуживания, продажи сувенирной продукции.

Таблица 6 – Результаты бенчмаркинга

Параметры	Гостиница «Космос»	Гостиница «Бета»
Качество обслуживания	Среднее	Высокое
Цена	От 3800 руб.	От 1764 руб.
Состояние материально-технической базы:		
Бесплатный Wi-Fi	+	+
Кабельное/спутниковое телевидение	+	+
Электронные ключи-карты	-	+
Кондиционеры	+	+
Сейф	-	+
Место расположения	г. Циолковский, ул. Строителей, д.18/а	г. Москва, Измайловское ш., 71, корпус 2Б
Маркетинг (реклама)	Реклама на радио	Таргетинг в Интернете, реклама на радио и ТВ
Питание	Кухня самообслуживания, кафе	Ресторан, шведский стол
Спектр дополнительных услуг:		
Парковка	+	+
Кафе/ресторан	+	+
Сауна	-	+
Прачечная	-	+
Ателье	-	+
Салон-красоты	-	+
Продажа сувенирной продукции	-	+
Экскурсионное обслуживание	-	+

Таким образом можно сделать вывод, что у гостиницы «Космос» есть такие возможности:

- расширение комплекса услуг;
- внедрение информационных технологий в деятельность гостиницы;
- использование Интернет-ресурсов;
- расширение рекламной деятельности, PR-кампаний;
- рост числа приезжих туристов в Амурской области;
- развитие инфраструктуры вблизи гостиницы «Космос»;
- официальное присвоение категории 4 звезды, что приведет к увеличению потока клиентов;
- ориентирование на более широкий сегмент потребителей;
- сдача помещений в аренду.

Также гостиница подвергается угрозам:

- возможность появления гостиницы в непосредственной близости от исследуемой;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- отсутствие финансирования;
- неблагоприятные демографические изменения;
- недостаточно развитая туристская инфраструктура;
- ухудшение «обратной связи»;
- «текучка» кадров;
- нестабильность экономической среды;
- значительная продолжительность «мертвого» сезона в связи с пандемией;
- отсутствие регулирующего законодательства в сфере туризма на уровне региона, местном.

По итогам проведенного анализа деятельности предприятия, выполним SWOT-анализ гостиницы ООО «Космос».

SWOT-анализ — это анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, результаты которого могут использоваться при оценке конкурентоспособности, конкурентного потенциала и при определении круга стратегических вопросов, стоящих перед организацией. В таблице 7 представлен SWOT-анализ гостиницы ООО «Космос».

Таблица 7 – SWOT-анализ гостиницы

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- адекватные финансовые ресурсы;</li> <li>- высокая квалификация персонала гостиницы «Космос»;</li> <li>- хорошая репутация у потребителей;</li> <li>- невысокая арендная плата;</li> <li>- низкие цены;</li> <li>- предоставляемые гостиничные услуги соответствуют госстандартам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие современного технологического оборудования;</li> <li>- отсутствие рекламы;</li> <li>- зависимость от главного руководителя;</li> <li>- низкая скорость обслуживания клиентов.</li> </ul>
Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение комплекса услуг;</li> <li>- внедрение информационных технологий в деятельность гостиницы;</li> <li>- использование Интернет-ресурсов;</li> <li>- расширение рекламной деятельности, PR-кампаний;</li> <li>- рост числа приезжих туристов в Амурской области;</li> <li>- развитие инфраструктуры вблизи гостиницы «Космос»;</li> <li>- официальное присвоение категории 4 звезды, что приведет к увеличению потока клиентов;</li> <li>- ориентирование на более широкий сегмент потребителей;</li> <li>- сдача помещений в аренду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность появления гостиницы в непосредственной близости от исследуемой;</li> <li>- неблагоприятная политика правительства;</li> <li>- возрастающее конкурентное давление;</li> <li>- изменение потребностей и вкуса покупателей;</li> <li>- отсутствие финансирования;</li> <li>- неблагоприятные демографические изменения;</li> <li>- недостаточно развитая туристская инфраструктура;</li> <li>- ухудшение «обратной связи»;</li> <li>- «текучка» кадров;</li> <li>- нестабильность экономической среды;</li> <li>- значительная продолжительность «мертвого» сезона в связи с пандемией;</li> <li>- отсутствие регулирующего законодательства в сфере туризма на уровне региона, местном.</li> </ul>

После составления списка сильных и слабых сторон, а также выявления возможностей и угроз гостиницы, наступает этап установления связей между ними. Для установления связей элементов, составлена матрица SWOT-анализа (таблица 8).

Таблица 8 – Матрица SWOT-анализа гостиницы

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. расширение комплекса услуг;</li> <li>2. внедрение информационных технологий в деятельность гостиницы;</li> <li>3. использование Интернет-ресурсов;</li> <li>4. расширение рекламной деятельности, PR-кампаний;</li> <li>5. рост числа приезжих туристов в Амурской области;</li> <li>6. развитие инфраструктуры вблизи гостиницы «Космос»;</li> <li>7. увеличение финансирования;</li> <li>8. сдача помещений в аренду;</li> <li>9. официальное присвоение категории 4 звезды, что приведет к увеличению потока клиентов;</li> <li>10. ориентирование на более широкий сегмент потребителей.</li> </ol>	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. возможность появления новой гостиницы в непосредственной близости;</li> <li>2. неблагоприятная политика правительства;</li> <li>3. возрастающее конкурентное давление;</li> <li>4. изменение потребностей и вкуса покупателей;</li> <li>5. сокращение финансирования;</li> <li>6. неблагоприятные демографические изменения;</li> <li>7. недостаточно развитая туристская инфраструктура;</li> <li>8. ухудшение «обратной связи»;</li> <li>9. «текучка» кадров;</li> <li>10. нестабильность экономической среды;</li> <li>11. значительная продолжительность «мертвого» сезона в связи с пандемией;</li> <li>12. отсутствие регулирующего законодательства в сфере туризма на уровне региона, местном.</li> </ol>
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. адекватные финансовые ресурсы;</li> <li>2. высокая квалификация персонала гостиницы «Космос»;</li> <li>3. хорошая репутация у потребителей;</li> <li>4. невысокая арендная плата;</li> <li>5. низкие цены;</li> <li>6. предоставляемые гостиничные услуги соответствуют госстандартам.</li> </ol>	<p>1-2: позволит гостинице выйти на качественно новый уровень обслуживания, даст возможность использовать систему бронирования;</p> <p>2-1,9: позволит удовлетворить желания клиента;</p> <p>3, 5 – 5,10: способствует увеличению загрузки гостиницы;</p> <p>4-8: может привлечь различные организации для аренды помещений.</p>	<p>3,6-1: позволит избежать конкурентной угрозы;</p> <p>3-4: хорошая репутация внушает потребителю доверие к качеству предоставляемых услуг;</p> <p>2,5 – 3: позволит противостоять давлению конкурентов.</p>

<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. отсутствие современного технологического оборудования;</li> <li>2. отсутствие рекламы;</li> <li>3. зависимость от главного руководителя; низкая скорость обслуживания клиентов.</li> </ol>	<p>1-7: повысится конкурентоспособность гостиницы;</p> <p>2-4: будет способствовать благоприятному имиджу, лучшей узнаваемости;</p> <p>4-2: использование современных систем автоматизации, что повысит скорость обслуживания посетителей;</p> <p>2-8: появление различных офисов в гостинице «Космос» будет способствовать ее косвенной рекламе и повышению узнаваемости среди посетителей</p>	<p>1, 4 -1,3,8: может привести к оттоку клиентов к конкурентам;</p> <p>3 – 5,9,11,12: может спровоцировать частичный уход персонала.</p>
---	---	--

Таблица 9 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	- расширение комплекса услуг	- развитие инфраструктуры вблизи гостиницы «Космос»	- использование Интернет-ресурсов
Средняя	- рост числа приезжих туристов в Амурской области	- внедрение информационных технологий в деятельность гостиницы	- расширение рекламной деятельности, PR-кампаний
Низкая	- официальное присвоение категории 4 звезды, что приведет к увеличению потока клиентов	- сдача помещений в аренду	- ориентирование на более широкий сегмент потребителей

Таблица 10- Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкий ущерб
1	2	3	4	5
Высокая	- возможность появления гостиницы в непосредственной близости от исследуемой	- ухудшение «обратной связи»	- значительная продолжительность «мертвого» сезона в связи с пандемией	- недостаточно развитая туристская инфраструктура
Средняя	- возрастающее конкурентное давление	- неблагоприятная политика правительства	- изменение потребностей и вкуса покупателей	- нестабильность экономической среды

1	2	3	4	5
Низкая	- отсутствие финансирования	- «текучка» кадров	- неблагоприятные демографические изменения	- отсутствие регулирующего законодательства в сфере туризма на уровне региона, местном

Таким образом можно сделать следующие выводы:

– гостиница «Космос» является малоизвестной, поэтому рекомендуется начать активную рекламную кампанию (например, размещение рекламы в соц. сетях и других рекламных площадках), а также создать систему бонусов для постоянных клиентов;

– сдача свободных номеров в аренду принесет дополнительный доход гостинице;

– для улучшения уровня обслуживания клиентов необходимо внедрение современных технологий, так как в настоящее время гостиница, не использующая в своей деятельности информационные технологии, не сможет долго оставаться конкурентоспособной. Внедрение программы по автоматизации и технического оснащения позволит ускорить процесс обслуживания клиентов, что благоприятно отразится на имидже гостиницы;

– системный подход позволит оптимизировать кадровую политику гостиницы «Космос». В основе этого подхода лежит стимулирование развития трудового потенциала сотрудников. Это повысит уровень качества обслуживания и обеспечит конкурентоспособность, создаст новую политику отношения к административно-управленческим кадрам, а также увеличит уровень профессионализма.

## **2.2 Анализ внутренней среды гостиницы «Космос»**

Внутренняя среда организации создает необходимые условия для функционирования, существования и выживания в определенном промежутке времени. Но она может не обеспечивать необходимого функционирования организации.

Организационная структура определяет полномочия и обязанности каждого работника. Для того чтобы управлять структурой гостиницы необходимо оптимально распределять цели и задачи между структурными подразделениями и каждым отдельным работником предприятия.

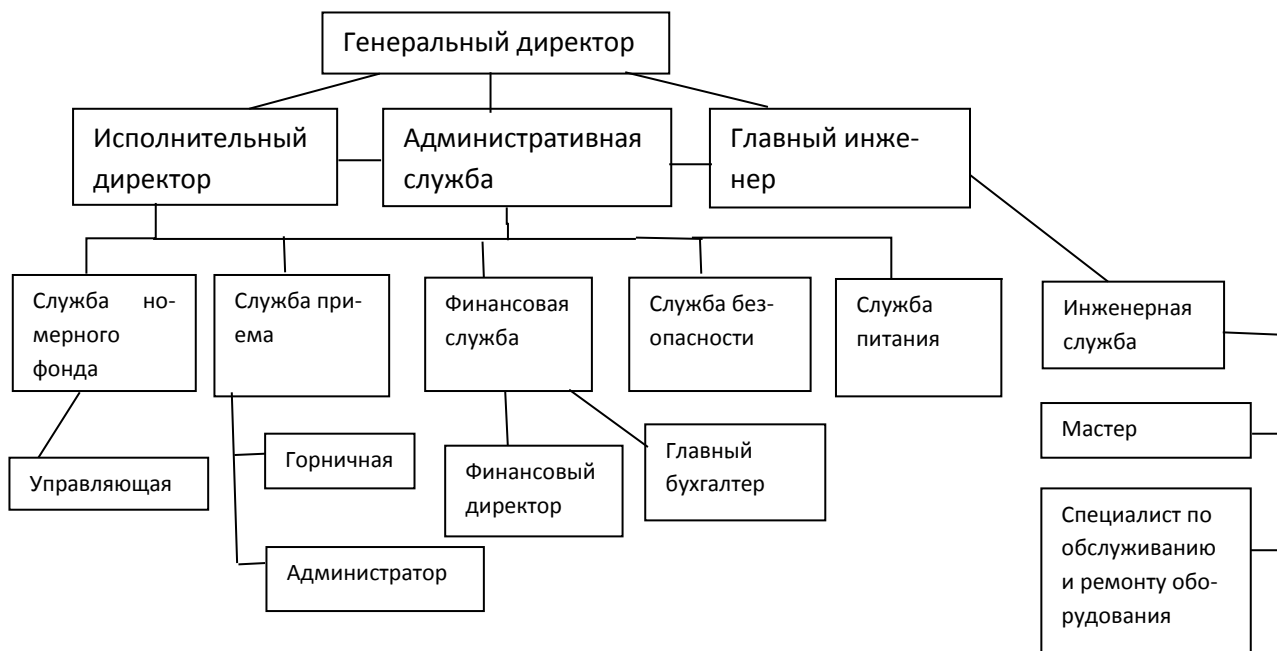


Рисунок 4 – Организационная структуры гостиницы

Организационная структура гостиницы «Космос» (рисунок 4) относится к функциональной структуре управления. Гостиничная деятельность и ее внутренние процессы состоят их направлений, которыми в свою очередь управляют назначенные функциональные руководители.

В состав этих направлений входит: организация приема и размещения гостей, организация питания в гостинице. Организации управления данными направлениями не пересекаются, а их деятельность контролирует директор гостиницы.

Процессы организации гостиницы «Космос» возлагаются на каждого из работников, тем самым наделяя их определенными полномочиями и обязанностями. Исходя из потребностей клиентов, руководство определяет права и обязанности, которые выполняются благодаря возможностям и ресурсам.



Генеральный директор гостиницы является ответственным за принятие управленческих решений. Функциональными звеньями является каждое подразделение, которое использует определенную технологию для удовлетворения потребностей клиентов.

Директор гостиницы.

Директор имеет право:

- осуществлять руководство деятельности предприятия;
- подписывать финансовую отчетность;
- согласовывать корпоративное расписание, оформлять трудовые договора с вновь принятыми работниками, применять к этим работникам меры поощрения и взыскания;
- совершать сделки от имени гостиницы;
- открывать в банках счета предприятия;
- проверять бухгалтерскую отчетность, а также требовать отчет по дебиторской и кредиторской задолженности;
- издавать приказы и давать указания работникам гостиницы;
- выполнять другие функции, обеспечивающие эффективную работу гостиницы.

Служба номерного фонда.

Служба номерного фонда бронирует номера, проводит прием гостей. Служба подразделяется на несколько частей, каждая из которых выполняет определенные задачи.

Основные задачи службы номерного фонда:

- регистрация гостей и заселение в номера;
- ведение базы состояния гостиничных номеров;
- хранение номерных ключей; оформление выездов клиентов;
- координация работы горничных в гостинице;
- информирование гостей.

Служба питания.

Данная служба обеспечивает обслуживание гостей в ресторанах и гостевых номерах, организовывает и обслуживает банкеты.

Ресторан обслуживает гостей согласно меню. Основную роль выполняют официанты, работающие непосредственно с клиентами.

Финансовая служба.

Бухгалтерия официально оформляет все хозяйственные операции на предприятии: контроль снабжения, покупка необходимого сырья и материалов, проведение расчётных операций с поставщиками, транспортными организациями, инвентаризация, начисление заработной платы и оплата налоги, ведение финансовой отчетности гостиницы.

Служба безопасности.

Данная служба контролирует и обеспечивает безопасность в гостиничном комплексе, так как руководство и сотрудники гостиницы несут административную ответственность за обеспечение безопасности своих гостей.

В обязанности службы безопасности входит:

- охрана всех входов и выходов отеля;
- видеонаблюдение всех этажей;
- периодический обход всей территории гостиницы.

Инженерная служба.

Главной задачей инженерной службы является контроль и обслуживание работы системы пожарной безопасности. Служба обеспечивает безопасную и безаварийную работу санитарно-технического, электротехнического, телекоммуникационного оборудования, систем кондиционирования и теплоснабжения, служб ремонта и строительства.

Служба приема.

К обязанностям данной службы относятся:

- резервирование номеров;
- прием гостей;
- регистрация и размещение по номерам;
- оказание различных услуг.

Процесс обслуживания гостей изображен на рисунке 5.



Рисунок 5 – Технологический цикл обслуживания гостей

Технологический цикл обслуживания гостей в гостинице «Космос» определяет функции, выполняемые персоналом, что формирует разные организационные структуры управления гостиницей.

Анализ показателей движения рабочей силы позволяет отслеживать тенденции в кадровом составе гостиницы для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и реализация мероприятий по эффективному использованию трудовых ресурсов.

В статистической отчетности по труду предусмотрены показатели движения рабочей силы, характеризующие изменение списочного состава работников, занятых в деятельности гостиницы. Для анализа данных о приеме и выбытии работников исчисляются коэффициенты оборота и текучести кадров, а также коэффициент постоянства работников.

Для того, чтобы рассчитать показатели устойчивости, работающих в гостинице рассмотрим структуру кадров ООО «Космос» по квалификации, возрасту, уровню образования и стажу работы на данном предприятии. (таблица 11)

Таблица 11 – Структура кадров ООО «Космос» за 2019-2020 гг.

Показатель	2019 г.		2020 г.		Абсолютное отклонение, (+, -)
	Чел.	% от общ. Кол-ва	Чел.	% от общ. Кол-ва	
1.Возраст					
- 18-20 лет	2	12	1	6	-1
- 20-25 лет	4	23	4	25	0
- 25-29 лет	4	23	4	25	0
- 35-39 лет	4	23	4	25	0
- 45-49 лет	3	18	3	19	0
Итого	17	100	16	100	-1
2.Стаж работы в гостинице					
- до 1 года	5	28	5	31	0
- 1-4 года	6	36	5	31	-1
- 5-9 лет	6	36	6	38	0
Итого	17	100	16	100	-1
3.Уровень образования работников					
- полное среднее	3	18	5	31	+2
- средне специальное	9	53	7	44	-2
- высшее	5	29	4	25	-1
Итого	17	100	16	100	-1

Согласно данной структуре, можно сделать вывод, что в 2020 году уменьшилось количество молодых сотрудников в возрасте 18-20 лет и на данный момент составляет 6% от числа работников гостиницы.

По продолжительности работы в гостинице только 38% проработали более 5 лет.

По уровню образования можно отметить, что сократилось количество сотрудников с высшим (25%) и средне специальным (44%) образованием по сравнению с 2019 годом (29% и 53% соответственно).

Для расчета приведенных выше показателей воспользуемся данными из таблицы 12.

Таблица 12 – Движение кадров в ООО «Космос»

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение, (+, -)
Среднесписочная численность персонала, чел.	17	16	-1
Принято сотрудников, чел.	5	7	+2
Уволено сотрудников, чел.	6	6	0
В том числе:			
- по собственному желанию, чел.	5	6	+1
- по неуважительным причинам, чел.	1	-	-1

Результаты расчетов показателей устойчивости кадров представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели устойчивости, работающих на предприятии

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	Отклонение, (+, -)
1. Коэффициент общего оборота (Коб)	0,65	0,81	+ 0,16
2. Коэффициент приема (Кп)	0,29	0,44	+ 0,15
3. Коэффициент выбытия (Кв)	0,35	0,37	+ 0,02
4. Коэффициент стабильности кадров (Кст)	0,35	0,37	+ 0,02
5. Коэффициент текучести кадров (Ктек)	0,35	0,37	+ 0,02
6. Коэффициент постоянства кадров (Кпост)	0,06	0,06	0

Анализируя показатели устойчивости работающих в гостинице, можно отметить, что на предприятии нет текучесть кадров, так как коэффициент постоянства кадров равен 0. Но на предприятии мало работников, которые проработали 5 и более лет.

Коэффициент по приему и коэффициент по выбытию имеют небольшие значения, следовательно, руководство гостиницы эффективно подбирают кадры. Коэффициент текучести кадров тоже имеет невысокие значения, что говорит о постоянстве трудового коллектива в гостинице. Высокие показатели коэффициент постоянства кадрового состава говорят о том, что большая часть персонала — это сложившийся коллектив.

Расчеты показателей эффективности использования трудовых ресурсов представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов в гостинице «Космос»

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	17	16
Доля сотрудников предприятия, имеющих высшее профессиональное образование, %	29	25
Объем денежных средств, направленных на оплату труда, тыс. руб.	9894	9975
Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, тыс. руб.	6789	6894

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что при уменьшении среднесписочной численности персонала гостиницы «Космос» в 2020 г. на 1 человек, доля сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование, уменьшится с 29% в 2019 г. до 25% в 2020 г. Такое изменение связано с проводимой в гостинице оптимизацией организационной структуры управления.

Сравнивая 2020 г. с 2019 г., наблюдается незначительный рост объемов денежных средств, направленных на оплату труда и на социальное обеспечение на 16869 тыс. руб. и на 16683 тыс. руб. соответственно.

Показатель фонда заработной платы увеличился и составил в 2020 г. 9975 тыс. руб. Чтобы оплата труда не превышала производительность, необходимо внимательно следить за соотношением этих показателей.

Для того, чтобы деятельность гостиницы была эффективной, необходимо иметь устойчивое финансовое состояние. Оно зависит от оптимальности структуры источников капитала (соотношения собственных и заемных средств) и от оптимальности структуры активов предприятия, и в первую очередь — от соотношения основных и оборотных средств, а также от равного соотношения активов и пассивов предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует степень покрытия оборотных активов оборотными пассивами.

Коэффициент текущей ликвидности ООО «Космос»:

$$CR = 1589 / 667 = 2,4.$$

Степень покрытия оборотных активов оборотными пассивами, говорит о том, что у организации высокая платежеспособность.

Коэффициент быстрой ликвидности рассчитывается как соотношение между оборотными средствами за вычетом запасов и краткосрочной кредиторской задолженностью.

Коэффициент быстрой ликвидности ООО «Космос»:

$$QR = (1589-1489) / 667 = 0,15.$$

У организации весьма низкая способность погашать свои текущие обязательства в случае возникновения сложностей в связи с предоставлением услуг.

Абсолютная ликвидность рассчитывается как отношение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Коэффициент абсолютной ликвидности в ООО «Космос»:

$$\text{Кал.} = 72/420 = 0,17.$$

Низкое значение показателя говорит о том, что могут быть оплачены более чем 17% средств организации.

Платёжеспособность — способность организации своевременно выполнять денежные обязательства, обусловленные законом или договором за счёт имеющихся в его распоряжении денежных ресурсов.

Коэффициент автономии характеризует долю собственности владельцев организации в общей сумме авансированных средств и определяется как отношение собственного капитала и резервов к сумме всех средств.

В гостинице «Космос» коэффициент автономии равен:

$$K_a = 64360/67152 = 0,9.$$

Высокий коэффициент автономии показывает финансовую независимость гостиницы от кредиторов.

Коэффициент рентабельности активов показывает сколько прибыли приходится на каждый рубль, вложенный в имущество организации. Рентабельность активов рассчитывается как частное от деления чистой прибыли, полученной за период, на общую величину активов организации за период.

Коэффициент рентабельности активов в ООО «Космос»:

$$K_p = 470/67152 = 0,007.$$

Низкая рентабельность активов свидетельствует о том, что с каждого вложенного в имущество рубля организация получает всего лишь 0,007 рубля.

Рентабельность собственного капитала характеризует эффективность использования капитала и показывает, сколько предприятие имеет чистой прибыли с рубля, авансированного в капитал. Этот показатель рассчитывается как отношение чистой прибыли к капиталу и резервам.

Коэффициент рентабельности собственного капитала в ООО «Космос»:

$$K_p = 470/65915 = 0,007.$$

Низкая рентабельность собственного капитала, говорит о том, что с каждого рубля, авансированного в капитал, организация имеет всего лишь 0,007



руб. Данный показатель характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности и показывает, сколько предприятие имеет чистой прибыли с рубля продаж.

Показатель рентабельности деятельности характеризует степень реализации основной продукции, а также позволяет оценить долю себестоимости в продажах. Вычисляется как отношение чистой прибыли к выручке (нетто) от всех видов продаж.

Коэффициент рентабельности деятельности в 2020 г. в гостинице «Космос» составил:

$$\text{Кр пр.} = 49156,00/84311,8 = 0,583.$$

Рентабельность деятельности в 2020 году составила 58,3%.

Для оценки эффективности использования материальных ресурсов, применяют коэффициент рентабельности затрат. Он характеризует окупаемость издержек производства и показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Данный показатель рассчитывается как отношение суммы чистого денежного притока к себестоимости проданных товаров.

В ООО «Космос» коэффициент рентабельности продукции в 2020 г. составил 82,1%. Это означает, что с каждого рубля, затраченного на производство и реализации продукции, и услуг гостиница имеет прибыль 0,821 руб.

Экономическая эффективность – это соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами, в применении к гостинице, включая как осязаемые товары, так и неосязаемые услуги. Осязаемые товары включают продукты и напитки, которые потребляются клиентом, в то время как услуги, выполняемые гостиницей, являются менее осязаемые и о них клиент часто судит субъективно.

Таблица 15 -Анализ основных технико-экономических показателей гостиницы «Космос»

Показатель	Значения по годам			Отклонение	
	2018	2019	2020	Абсолютн. 2019 г. к 2020 г.	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Выручка от реализации, тыс. руб.	82372,16	83703,92	84311,80	607,88	100,7
Численность персонала, чел.	17	17	16	-1	94,1
Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	60	65	71	6	109,2
Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	9256	9345	9894	549	105,9
Среднегодовая ЗП 1 работника, тыс. руб.	30,6	31,4	36,4	5	115,9
Себестоимость реализации услуг, тыс. руб.	54678	56780	59840	3060	105,4
Прибыль от реализации, тыс. руб.	46843,20	47851,96	49156,00	1304,04	102,7
Рентабельность продукции, %	85,7	84,3	82,1	-2,2	-
Рентабельность деятельности, %	56,9	57,2	58,3	1,1	-
Стоимость основных производственных фондов предприятия, тыс. руб.	68543	70201	67152	-9049	95,6
Средняя выручка от реализации 1 гостиничного номера, руб./сутки	3100	3017	3798	781	125,9

Исходя из таблицы 15, выручка от реализации всех видов услуг гостиницы «Космос» (без НДС) за 2020 год составила 84311,8 тыс. рублей, что на 0,7% больше, чем за 2019 г.

Среднесписочная численность работников ООО «Космос» на 01.01.2020 г. составляет 16 человек, такое уменьшение связано с проводимой в гостинице оптимизацией организационной структуры.

Наблюдается увеличение объема реализации услуг при снижении численности работников, что говорит об увеличении производительности труда

одного работника, которая в 2020 г. составила 71 тыс. руб., что на 6 тыс. руб. больше, чем в 2019 г. Темп роста по этому показателю равен 109,2%.

Среднегодовая заработная плата одного работника в 2020 г. возросла на 5 тыс. руб. по сравнению с 2019 г., при темпе роста 115,9%.

Средняя выручка от реализации всех видов услуг на один оплаченный гостиничный номер составила в 2020 году 3 798 рублей за сутки против 3 017 руб. за сутки в 2019 году, при темпе роста 125,9%.

Себестоимость реализованных услуг (продукции) в 2020 году относительно 2019 года увеличилась на 3060 тыс. рублей или 5,4%.

Прибыль от основных видов деятельности в 2020 году увеличилась на 2,7% и составила 49156 тыс. рублей против 47851,96 тыс. рублей в 2019 году.

Рентабельность деятельности в 2020 г. равная 58,3% увеличилась на 1,1 % по сравнению с 2019 г., это произошло из-за сильного увеличения себестоимости реализованной продукции.

Рентабельность продаж характеризует основную деятельность и показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции (услуг). В 2020 г. данный показатель составил 82,1 %.

Благодаря расчетам, можно сделать вывод, что гостиница работает недостаточно эффективно, необходимо принять меры для того, чтобы еще больше увеличить рентабельность деятельности.

### **2.3 Анализ проектной деятельности и состояния технического оснащения предприятия**

В 2015 году руководитель гостиницы «Космос» организовал проект реконструкции гостиницы, полностью отремонтированы все номера. Теперь к услугам гостей предлагаются более удобные номера, чем раньше. В результате ремонта в номерах выполнена полная меблировка, душевая кабина, телевизор,

мини-бар, чайный набор, телефон. Также был осуществлен проект внедрения автоматизированных систем на базе 1С (автоматизация бухгалтерии, контроль оплаты и др.).

В соответствии с заявленной темой рассмотрим далее состояние технической базы гостиницы «Космос».

В здании гостиницы проведена центральная система теплоснабжения. Для поддержания в помещениях гостиницы заданной температуры воздуха, используются сплит-системы. В гостинице устаревшее состояние водопроводной системы. На раковинах и душевых установлены смесители со сроком службы 6 лет, при активном использовании они быстро придут в негодность.

Также в гостиница оборудована электрическими водонагревателями.

Внутренняя электрическая сеть состоит из группового щитка, изолированных проводов, выключателей и штепсельных розеток. Для освещения используются обычные лампы накаливания, установленные в туалетах, ванных комнатах, в номерах и помещениях общественного пользования. Лампы скрыты стеклянными плафонами.

Телефонная сеть гостиничного комплекса включает в себя телефонный кабель и телефоны. Локальная компьютерная сеть представляет собой главный и дополнительный компьютер, связанными с главным при помощи сети интернет через устройство Wi-Fi.

Двери оборудованы металлическими ручками. Замки на дверях в номера открываются ключом, что приводит к их потерям и частым поломкам замочной скважины.

Таблица 16 – Техническая база гостиницы «Космос»

Наименование	Дата вы- пуска	Срок службы, лет	Количество, шт.	Производитель
Смеситель	2012	6	62	LEDEME
Водонагреватель	2008	10-12	3	Ariston
Лампа накаливания	2019	1-3	365	ЭРА
Дверные замки	2014	7	60	Булат

Гостиница «Космос» имеет небольшой опыт функционирования на рынке гостиничных услуг. После реконструкции и капитального ремонта имеет достаточную техническую базу для работы по оказанию гостиничных услуг. Однако, в период реконструкции не были учтены затраты и не было установлено водо-запорное оборудование, которое будет отвечать современным требованиям качества. Требования безопасности и сохранности имущества гостей предусматривает необходимость установки электронных замков. Это поможет гостинице более эффективно вести деятельность и повысит ее положение на рынке гостиничного бизнеса.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ АВТОМАТИЗАЦИИ И ТЕХНИЧЕСКОГО ОСНАЩЕНИЯ ГОСТИНИЦЫ «КОМОС»

#### 3.1 Обоснование целесообразности совершенствования процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы

Генеральный директор считает, что главная проблема гостиницы — это соответствующая низким стандартам техническая оснащённость номеров. На рисунке 6,7 представлены возможные причины низких стандартов технической оснащённости номеров в гостинице «Космос».



Рисунок 6 - Карта мнений I порядка



Рисунок 7 - Карта мнений II порядка

Проанализировав карты мнений, использовали гипотетический метод и предположили, что основной причиной проблемы низких стандартов технической оснащённости номеров устаревшая техническая база гостиницы, вследствие чего увеличиваются затраты на телекоммуникации и электроэнергию.<sup>8</sup>

Данную гипотезу попробуем доказать при помощи метода доказательства. Докажем, что в гостинице устаревшая техническая база связана с увеличением оплаты за коммунальные платежи.

Во-первых, если бы в гостинице было современное техническое оснащение, тогда клиенты бы рационально пользовались, например, водоснабжением в номерах и в гостинице бы сократились затраты за коммунальные платежи.

Во-вторых, клиенты уходя из номера, оставляют включенный свет, что увеличивает расход электроэнергии. И, в-третьих, иногда сотрудники пользуются служебным телефоном в личных целях и это приводит к увеличению платы за телефонию.

<sup>8</sup> Сержантова, Д.В. Разработка стратегии сокращения роста расходов гостиницы ООО «Космос» / Д.В. Сержантова, А.В. Васильева //Современные проблемы развития экономики России и Китая: материалы международной научно-практической конференции (26-27 ноября 2020г.). – Благовещенск: АмГУ, 2020. – с. 128-132

Также выдвинутую гипотезу можно подтвердить с помощью метода экспертных оценок. Для оценки проблемы низких стандартов технической оснащённости номеров, проводился экспертный анализ, в ходе которого участвовали следующие эксперты:

1. Эксперт 1 – Генеральный директор;
2. Эксперт 2 – Главный бухгалтер;
3. Эксперт 3 -Управляющий;
4. Эксперт 4 – Администратор;
5. Эксперт 5 – Финансовый директор;
6. Эксперт 6 – Клиент.

В ходе исследования был выявлен ряд факторов:

- a- нет стремления к выходу на международные стандарты качества;
- b- устаревшая техническая база;
- c- нехватка времени;
- d- отсутствие финансовых средств;
- e- нехватка рабочей силы.

Экспертам было предложено ранжировать факторы, влияющие на проблему низких стандартов технической оснащённости номеров гостиницы «Космос», по степени важности, 1 ранг получил наиболее значимый фактор, 2 ранг- второй по значимости фактор и так далее, 5 ранг- менее значимый фактор. Результаты ранжирования представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Ранжирование факторов по степени важности

Эксперты	a	b	c	d	e	Сумма рангов
1	2	3	4	5	6	7
Генеральный директор	2	1	3	5	4	15
Главный бухгалтер	1	2	4	5	3	15
Управляющий	2	1	4	3	5	15
Администратор	3	2	1	4	5	15



1	2	3	4	5	6	7
Финансовый директор	2	1	3	4	5	15
Клиент	2	1	4	3	5	15
Сумма рангов	12	8	19	24	27	-

Самым важным фактором, по мнению экспертов, является устаревшая техническая база, а самым малозначимым эксперты посчитали нехватку рабочей силы. Далее необходимо оценить согласованность мнений экспертов. Для этого нам необходимо рассчитать коэффициент конкордации. Для того, чтобы рассчитать данный коэффициент необходимо провести ряд предварительных операций:

1. Определим сумму рангов каждого фактора. (суммы представлены в таблице 19)

2. Рассчитаем среднюю сумму рангов по следующей формуле:

$$S_{cp} = 0.5 \times m \times (n+1) = 0.5 \times 6 \times (5+1) = 18.$$

где m- число экспертов, n- число факторов

3. Находим алгебраическую разность между суммой 1 фактора и средним значением по формуле 1:

$$\Delta = S_j - S_{cp}, \quad (1)$$

4. Рассчитываем сумму квадратов алгебраических разностей по формуле:

$$\Delta^2 = (S_j - S_{cp})^2, \quad (2)$$

Результаты расчетов пункта 3 и 4 представлены в таблице 18.

Таблица 18- Последовательность оценки согласованности экспертов

Последовательность оценки согласованности мнений экспертов	a	b	c	d	e
Сумма рангов	12	8	19	24	27
Среднеарифметическая сумма	18	18	18	18	18
Алгебраическая разность ( $\Delta$ )	-6	-10	1	6	9
Квадрат разностей ( $\Delta^2$ )	36	100	1	36	81

1. Посчитаем сумму квадратов разностей:

$$\Sigma \Delta^2 = 36+100+1+36+81 = 254.$$

2. Рассчитаем максимальный квадрат отклонения алгебраических разностей по следующей формуле:

$$K_{\max} = \frac{m^2 \times (n^3 - n)}{12} = \frac{6^2 \times (5^3 - 5)}{12} = 360.$$

3. Рассчитываем коэффициент конкордации по формуле:

$$K_{\text{конкордации}} = \frac{\Sigma \Delta^2}{K_{\max}} = \frac{254}{360} = 0.7;$$

$$K_{\text{конкордации}} = 0.7 \times 100\% = 70\%.$$

В итоге эксперты пришли к выводу, что основным фактором, влияющим на низкие стандарты технической оснащённости номеров гостиницы, по мнению экспертов, является устаревшая техническая база, затем вторым фактором по значимости эксперты выбрали отсутствие стремления к выходу на международные стандарты качества.

Коэффициент конкордации принимает значение от 0 до 1. В нашем случае коэффициент равен 0,7. Процент совместимости мнений экспертов составляет 70%. Что свидетельствует о согласованности мнений экспертов.

### **3.2 Базовые варианты и выбор оптимального варианта проектного решения выявленной проблемы**

Используя метод экспертных оценок, было выявлено, что основным фактором, влияющим на низкие стандарты технической оснащённости номеров гостиницы, по мнению экспертов, является устаревшая техническая база. Поэтому в данном пункте будут предложены решения, которые способствовали бы устранению данной проблемы.

Устранение проблемы является обязанностью генерального директора гостиницы «Космос», финансового директора, главного бухгалтера, управляющего и администратора.

Для разрешения проблемы были рассмотрены такие альтернативные варианты как:

А - совершенствование процессов автоматизации и технического оснащения. Вероятность того, что совершенствование процессов автоматизации и технического оснащения окажет эффективный результат равна 0,5: 1) установка сенсорных смесителей сократит расходы на 270,5 тыс. руб. (вероятность 0,3); 2) замена лампочек на энергосберегающие снизит затраты на 169,8 тыс. руб. (вероятность 0,3); 3) замена обычных ключей на электронные предполагает экономию в 253,5 тыс. руб. (вероятность 0,3); 4) смена оператора сотовой связи уменьшит расход в 0,2 тыс. руб. (вероятность 0,1);

В - экономии на материалах (вероятность 0,4), а именно:

- закупать более дешёвую бытовую и профессиональную химию, бумажные полотенца, туалетную бумагу, салфетки, мешки для мусора и т.д. (такой вариант рассматривался руководством предприятия). Замена дорогих материалов более дешёвыми снизит расходы на 70 тыс. руб. (вероятность 0,2);

- выбирать наиболее выгодных и надёжных поставщиков расходных материалов с более привлекательными ценами и условиями оплаты поставок. Смена поставщиков предполагает сокращение затрат на 120 тыс. руб. (вероятность 0,8).

С - базовый вариант - оставить все «как есть» (вероятность 0,1). Если оставить все без изменения, то ситуация изменится (вероятность 0.5) и затраты уменьшатся разово за счет посторонних факторов на 10 тыс. руб.

Для выявления наиболее эффективного варианта из предложенных, был применён метод «Дерево решений», который представлен на рисунке 8.

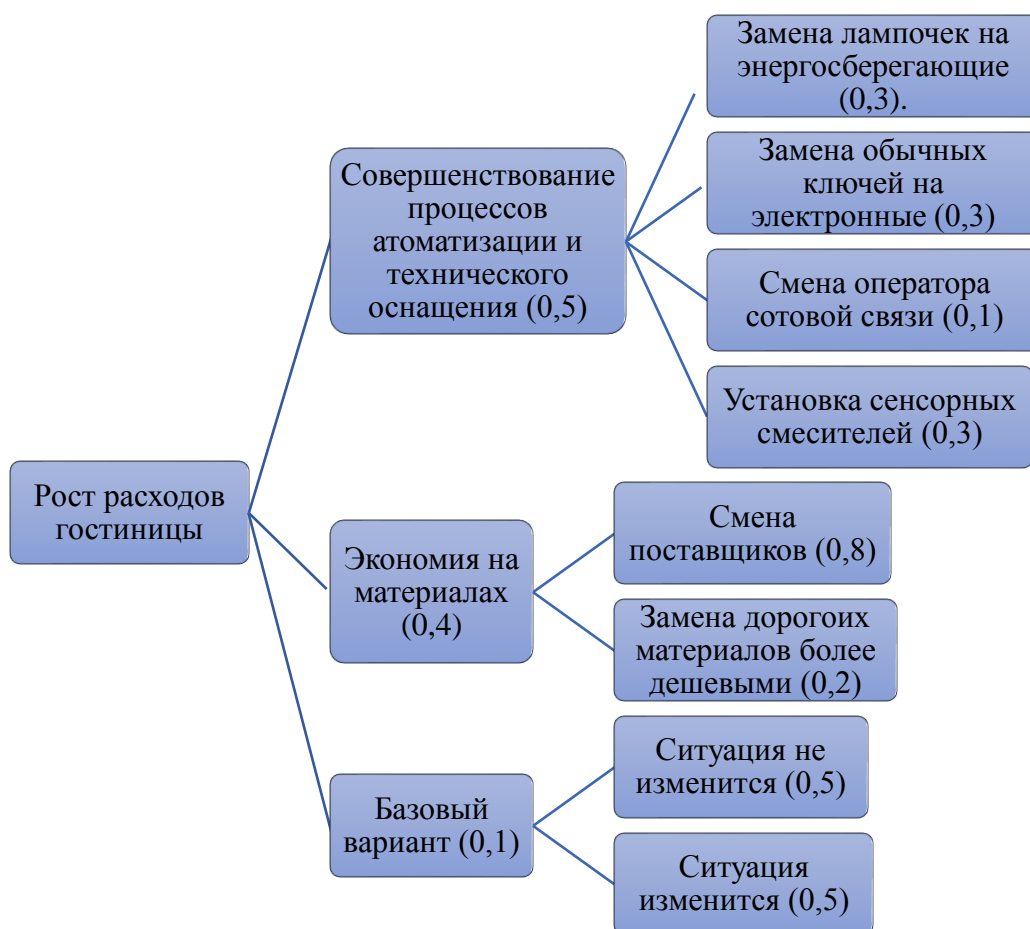


Рисунок 8- Дерево решений

Для того чтобы выявить наиболее рациональную альтернативу, рассчитаем математическое ожидание возможного снижения расходов гостиницы каждой альтернативы:

$$M(\text{совершенствование процессов автоматизации и тех. оснащения}) = (270,5 \times 0,3 + 169,8 \times 0,3 + 253,5 \times 0,3 + 0,2 \times 0,1) \times 0,5 = 104,08 \text{ тыс. руб.}$$

$$M(\text{экономия на материалах}) = (120 \times 0,8 + 70 \times 0,2) \times 0,4 = 44 \text{ тыс. руб.}$$

$$M(\text{базовый вариант}) = (10 \times 0,5 + 0 \times 0,5) \times 0,1 = 0,5 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из расчетов математического ожидания снижения расходов гостиницы выбираем наиболее рациональную и предпочтительную альтернативу – совершенствование процессов автоматизации и технического оснащения, потому что на выходе из этого мероприятия получим снижение расходов на 124,9 тыс. руб. Альтернатива – «оставить все как есть» является неэффективной.

Для выбора оптимального решения также был применен метод взвешенных критериев. В нем рассматриваются те же альтернативы, что и в методе дерева решений (рисунок 6). Итоги выбора методом взвешенных критериев представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка альтернативных вариантов

Критерии выбора	Оценка альтернативных вариантов			
	Вес	Разработка проекта совершенствование процессов автоматизации и технического оснащения	Экономия на материалах	Базовый вариант «как есть»
Сократить расходы	0,6	5/3	1/0,6	1/0,6
Развитие конкурентных преимуществ	0,9	5/4,5	3/2,7	1/0,9
Соответствие мировым стандартам	1,0	5/5	2/2	1/1
Максимальное удовлетворение потребностей клиентов	0,8	5/4	5/4	2/1,6
Минимальные риски некупаемости	0,6	2/1,2	5/3	5/3
Минимальный технологический риск	0,5	3/1,5	5/2,5	5/2,5
Всего		25/19,2	21/14,8	15/9,6

Целевой критерий, а именно «Соответствие мировым стандартам», является наиболее значимым при выборе альтернативы, поэтому данному критерию присваивается максимальный вес -1. И наиболее точно этому критерию отвеча-

ет альтернатива «Совершенствование процессов автоматизации и технического оснащения», поэтому этой альтернативе поставлена максимальная оценка, равная 5 баллов.

Максимальное удовлетворение потребностей клиентов и развитие конкурентных преимуществ также являются важными критериями (0,8 и 0,8). Этим критериям так же в большей степени соответствует альтернатива совершенствование процессов автоматизации и технического оснащения - 5 баллов, так как совершенствование процессов автоматизации и технического оснащения улучшит качество обслуживания клиентов.

В результате выбора с учетом всех критериев совершенствование процессов автоматизации и технического оснащения является оптимальным решением с наибольшей суммой 19,2 баллов. Для его реализации разработан проект.

### **3.3 Проект реализации принятого управленческого решения**

В соответствии с классификацией разрабатываемый проект является:

- по масштабу (размеру) проекта: средний;
- по сложности: технически сложный;
- по срокам реализации: средний;
- по требованиям к качеству и способам его обеспечения: стандартный;
- по требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов: монопроект;
- по характеру проекта/уровню участников: местный;
- по характеру целевой задачи проекта: инновационный;
- по объекту инновационной деятельности: финансовый;
- по главной причине возникновения проекта: открывшиеся возможности.

Цель, которую хочет достичь гостиница «Космос» от реализации проекта - совершенствование процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы для того, чтобы сократить расходы.

Проект по автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос» на современном этапе призван решать следующие задачи:

- способствовать повышению уровня технического оснащения производства услуг, с помощью внедрения автоматизации, новых технологий;
- обеспечить непрерывность работы гостиничного предприятия, что достигается путем правильного управления организацией;
- совершенствовать процессы автоматизации и технического оснащения гостиницы, что должно быть направлено на повышение качества обслуживания;
- способствовать повышению производительности труда;
- сократить расходы гостиницы.

Состояние технической базы гостиницы оказывает влияние на такие показатели эффективности деятельности гостиницы как коэффициент заповняемости гостиницы, прибыль и рентабельность. Показатели являются очень важными для любой гостиницы, поэтому, каждая гостиницы стремится их увеличить.

В результате реализации проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения, улучшится качество гостиничных услуг и сократятся расходы, что приведет к привлечению большего количества клиентов и эффективной деятельности.

Стадии проекта:

Концептуальная фаза. На этой стадии происходит конкретизация и постановка целей проекта, формируется состав проектной группы, сотрудники надеются обязанностями и задачами.

Руководитель гостиницы ООО «Космос» принял решение совершенствовать процессы автоматизации и технического оснащения гостиницы.

Целью проекта является повышение стандартов технической оснащённости гостиницы.

Задачи проекта:

- выделить из штата сотрудников для реализации данного проекта;
- закупить современное и качественное оборудование для гостиницы;
- заменить старое оборудование и технику;

-рассчитать экономическую эффективность проекта.

Для реализации проекта сформирована проектная группа, состоящая из: администратора, финансового директора, специалиста по обслуживанию и ремонту оборудования, главного бухгалтера, директора.

Фаза разработки проекта. На этой стадии разрабатывается план ведения проекта, определяется уровень качества работ по проекту, определяется смета затрат, рассчитывается положительный эффект от реализации проекта, кому и какую он принесёт пользу.

План проекта подразумевает под собой несколько взаимосвязанных процессов, итогом которых является сводный план. Под планом проекта подразумевается алгоритм намеченной деятельности, оформленный документально. Деятельность по проекту, зависит от множества факторов таких как: стоимость проекта, персонала, сроков, рисков и т.д.

В ходе проведения собрания с проектной группой руководитель должен составить план проекта с четко указанными сроками и задачами. Должна быть рассчитана экономическая эффективность от внедрения проекта и прописан бюджет.

Фаза выполнения проекта. На стадии «выполнения работ» происходит основная масса проектной деятельности как физической, так и умственной. На данном этапе реализуется проект по установленному плану, с использованием выделенных ресурсов. Основными задачами являются: реализация проекта, координация и контроль.

Проект по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос» должен быть выполнен в срок и согласно разработанному плану, а также проведены все запланированные мероприятия и получены положительные результаты. Будут составлены новые правила по приёму клиентов, прайс лист и закуплено новое качественное оборудование.

Фаза завершения проекта. Последняя стадия в проекте, которая направлена на внедрение полученного результата в основную деятельность компании и анализ полученных результатов.



После завершения проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос», гостиница продолжит свою работу. На завершающей фазе проекта необходимо вести контроль и анализ текущего состояния расходов и доходов т.к. это основные показатели эффективности реализации проекта.

Дерево целей – схема пошаговой детализации главных целей проекта на отдельные составляющие элементы. Метод дерева целей состоит в таком разделении стратегической цели проекта на группу целей более низкого уровня, чтобы реализация нижестоящих целей автоматически приводила к достижению вышестоящей. Для гостиницы «Космос» дерево целей проекта выглядит следующим образом:

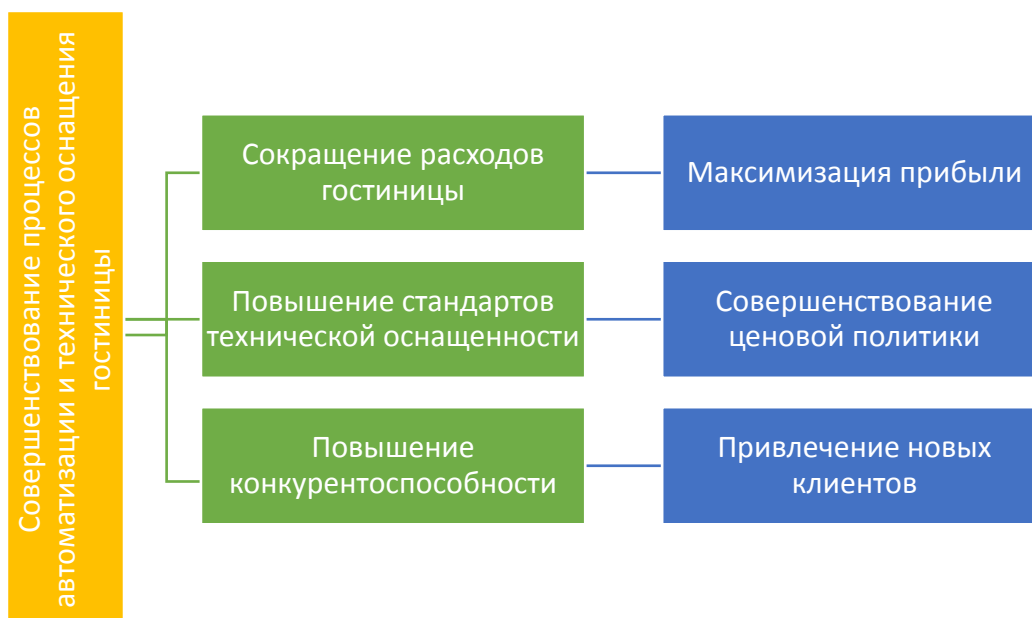


Рисунок 9 – Дерево целей проекта

Дерево работ. Каждая стадия проекта делится на проектные части. В последующем, когда будут известны детали, части проекта могут быть разделены на разделы, и определены подразделы отдельных групп работ. Эта процедура известна как составление дерева работ проекта (WBS —Work Breakdown Structure).

Такое дерево служит средством разделения большого, сложного проекта на компоненты или хозяйственной программы. В ходе получения дополнительной информации, плановик может добавить новые уровни к дереву

работ проекта. Нижний уровень дерева соответствует пакетам работ. За последние элементы подразделов ответственны подрядчик или соответствующий отдел организации-заказчика. Части проекта должны быть четкими и следовать другим работам проекта. Связи не следует усложнять во избежание затруднения координации. Пакет работ - это самостоятельная финансовая единица. Он имеет отдельную смету, бюджет и отчет о расходах. Для удобства при разработке сетевого графика проекта используется вычленение пакета работ. Также, WBS используется в разработке структурной схемы для административного управления проектом. В итоге, разделение проекта на пакеты работ соответствует двум задачам: планированию и оперативному управлению.

Дерево работ проекта представлено на рисунке 10.

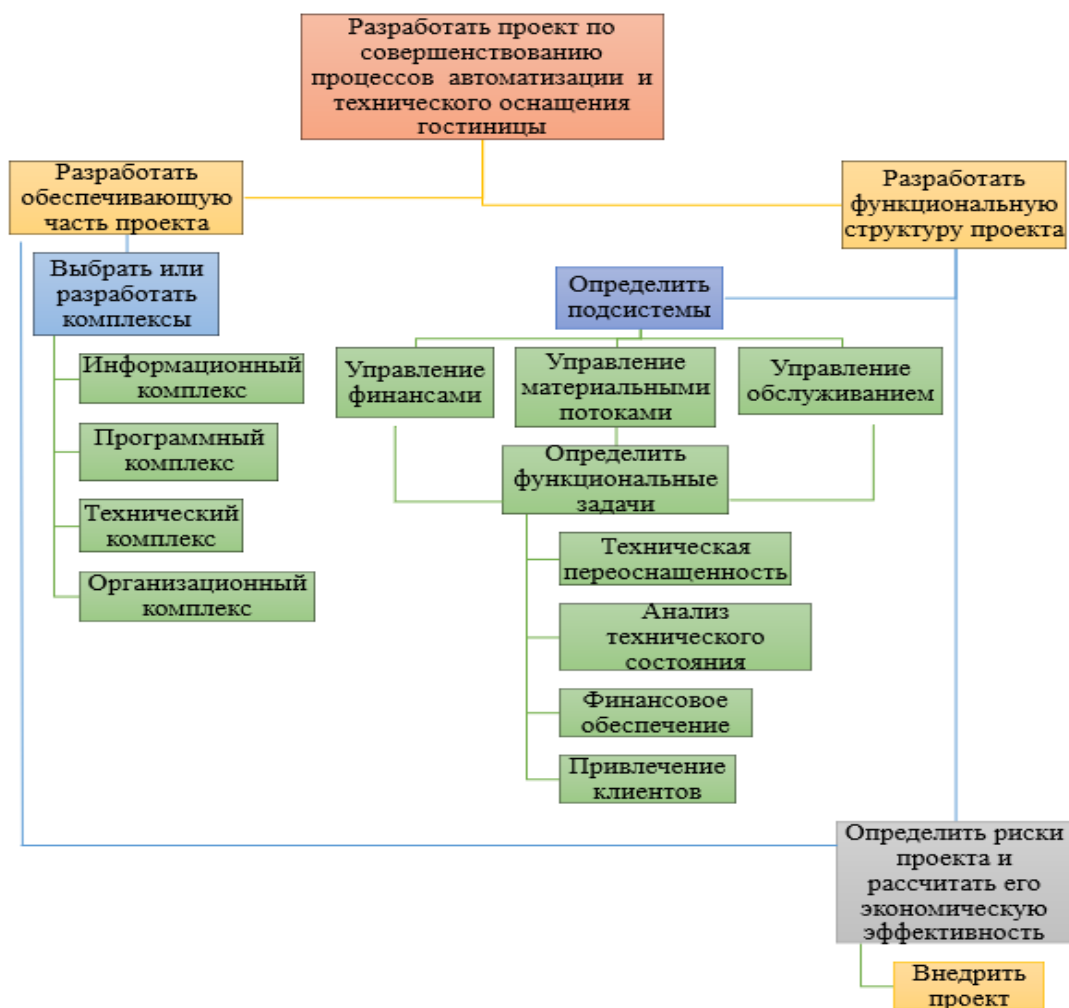


Рисунок 10 – Дерево работ проекта

После переоборудования, совершенствования процессов автоматизации и технического оснащения, гостиница «Космос» сможет успешно оказывать гостиничные услуги.

*Управление командой проекта.*

Проект как форма организации деятельности предусматривает такое явление, как командная работа. Менеджер проекта устанавливает участникам проекта индивидуальные задачи, но некоторые из них решаются только в коллективном взаимодействии. Одним из примеров является элементарная декомпозиция ключевой проектной задачи, полноценно производящаяся в коллективном творчестве. Формирование команды проекта – это важная часть предстартовой подготовки, в которой осуществляется блок работы в период реализации проекта.

Команда проекта выполняет две основные функции:

- поиск информации, выработка решений, участие в итоговых обсуждениях;
- команда действует в поддержку руководителя проекта и товарищей.

Формирование команды проекта — это отдельный процесс, в ходе которого происходит подбор и набор ее членов. Основным результатом процесса является описание и руководство членов команды с закреплением сфер ответственности за создание результативной команды. Матрица ответственности устанавливает степень ответственность каждого участника проектной команды за выполнение отдельных этапов и задач проекта.

Матрица ответственности для гостиницы «Космос» обеспечивает описание и согласование реализации проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы и зависит от формы представления взаимосвязи между отдельными ролями, которые принимают решения и исполняют предписанные перед ними обязательства.

Команда проекта сформирована. Она включает: администратора, финансового директора и специалиста по обслуживанию и ремонту оборудования, который и будет заниматься технической установкой.

Таблица 20 – Матрица распределения ответственности

Мероприятия	Ген. директор	Гл. бухгалтер	Финансовый директор	Администратор	Специалист по обслуживанию и ремонту оборудования
Принятие решения по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы	Р, О	У	И	У	У
Подготовка приказа по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы	Р	И	О	У	У
Разработка технологии реализации проекта	Р	У	У	У	О
Исследование гостиниц-конкурентов	Р	У	И	О	У
Замена лампочек на энергосберегающие	Р	У	У	О	И
Замена обычных ключей на электронные	Р	У	У	О	И
Смена оператора сотовой связи	Р	У	У	И, О	У
Установка сенсорных смесителей	Р	У	У	О	И

Условные обозначения: Р-руководит; О-ответственный; У-участвует в выполнении; И-исполняет.

По таблице 20 видно, что ответственными за выполнение мероприятий являются администратор, финансовый директор и специалист по обслуживанию и ремонту оборудования. Получает информацию о принятых решениях чаще всего главный бухгалтер. Директор в основном занимается руководством.

Календарный план проекта – это согласованный план-график проекта, включая даты начала и окончания каждой задачи

Для того, чтобы составить календарный план, необходимо провести сетевое планирование процесса реализации проекта по совершенствованию процес-

сов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос». Формой разработки проекта является приказ генерального директора гостиницы о выделении денежных средств на проведение данного мероприятия. Проект приказа приведен в приложении А.

*Управление стоимостью проекта.*

Управление стоимостью проекта включает в себя разработку сметы и бюджета проекта. Совершенствование процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы состоит из таких мероприятий как:

- установка электронных замков на двери номеров способствует контролю доступа посторонних лиц в гостиницу. Электронные замки хранят информацию о неудачных попытках открыть дверь и в какое время какой ключ для этого использовался. Сохраненная информация может помочь в разрешении конфликтных ситуаций, а также найти виновного или доказать невиновность. По сравнению с механическими, электронные замки обладают более высоким уровнем секретности и безопасности, а также можно осуществлять контроль над действиями персонала. Открыть отмычкой электронный замок невозможно, а скопировать код очень сложно. После выселения замки перепрограммируются, что позволяет новому гостю не беспокоиться о том, что кто-либо, проживавший в номере до него и сделавший копию ключа, может попасть в его номер. Электронные замки помогают уменьшить расход электроэнергии в номерах. Для этого в номере устанавливается энергосберегающий контролер – специальное устройство в виде кармашка, в который гость при входе в номер должен поместить свою ключ-карту. Тогда замыкается электрическая цепь и на все устройства подается электроэнергия. В остальное время, когда гостя нет в номере, электричество на некоторые приборы не подается. Пластиковая карта с нанесенным на нее логотипом или фотографией гостиницы может остаться у гостя после выезда в качестве рекламного материала гостиницы. Гостиничная система электронных замков состоит из:

- самих электронных замков;

- электронных считывателей (которые предназначены для управления различными электромеханическими устройствами);

- ключей-карт;

- оборудования, необходимого для управления замками и считывателями;

- программного обеспечения.

Электронные замки не требуют сложных монтажных работ и установки дополнительного оборудования, поэтому этим будет заниматься специалист по обслуживанию и ремонту гостиницы. Необходимо закупить 60 электронных замков, средняя цена которого составляет 13 тыс. руб.;

- установка сенсорных смесителей в номерах. Бесконтактный сенсорный смеситель работает на определенном расстоянии, которое запрограммировано в памяти системы. Для того, чтобы помыть руки необходимо лишь поднести к изливу крана. Встроенный сенсорный датчик движения реагирует на подачу воды заданной температуры.

Установкой сенсорных смесителей будет заниматься специалист по обслуживанию и ремонту гостиницы. Также необходимо закупить 62 смесителя, средняя цена которого 10 тыс. руб.;

- замена обычных лампочек на энергосберегающие. Энергосберегающие лампы имеют высокую световую отдачу и тем самым превышают тот же показатель ламп накаливания в несколько раз. За счет того, что большая часть потребляемой электроэнергии превращается в свет, не превосходят лампы накаливания, в которых до 90% энергии затрачивается на разогрев вольфрамовой проволоки. В гостинице следует заменить 365 обычных ламп накаливания, на энергосберегающие лампочки. Средняя цена одной лампочки 250 руб.;

- смена оператора сотовой связи. Затраты на коммуникации сократятся, если уменьшить список работников, пользующихся оплачиваемой предприятием мобильной связью. Убрать телефон с выходом на межгород, ограничить интернет-доступ, нужно договориться с крупным телекоммуникационным оператором о пакетном обслуживании. Цена тарифа 400 руб. в месяц.

Затраты, необходимые для реализации данного проекта приведены в таблице 21.

Таблица 21 – Затраты необходимые для проекта

Мероприятия	Количество, шт.	Цена, тыс. руб.	Затраты на проведение мероприятия, тыс. руб.
Замена обычных ключей на электронные	60	13	780
Установка сенсорных смесителей	62	10	620
Замена обычных лампочек на энергосберегающие	365	0,25	91,25
Смена оператора сотовой связи	1	0,4	0,4
Итого			1491,65

Таким образом общая стоимость проекта составляет около 1491,65 тыс. руб. из собственных средств гостиницы.

*Управление качеством проекта.*

Управление качеством проекта служит гарантией соответствия заявленных требований к проекту.

Гостиничные замки TESA – единственной в мире системы электронных замков для отелей, предлагающей максимально комплексное решение доступа в номер. Качество продукции, производимой под торговой маркой TESA, подтверждено международными сертификатами качества. Замки TESA имеют сертификат LICOF на 60-минутную устойчивость к огню (RF 60) и российский сертификат ГОСТ-Р. Срок службы замков превышает в среднем 10-12 лет.

Автоматический смеситель Korfgescheit. Реагирует на поднесенные руки к смесителю, в зоне чувствительности датчика, моментальным пуском воды. Вода выключается автоматически после удаления рук из зоны чувствительности датчика. Продукция данной торговой компании имеет сертификат: ISO9001:2000. Сертифицирован в России. Вся продукция соответствует ГОСТ Р МЭК 60950-2002, санитарным правилам ГН 2.1.5.1315-03 и СанПиН 2.1.4.1074-01 3. Срок службы 15 лет.

Энергосберегающие лампы ASD выпускаются на высокотехнологичном оборудовании и проходят многоуровневый контроль качества. Производство сертифицировано по стандарту ISO 9001:2000. Также лампы имеют европейский сертификат CE и российский сертификат соответствия РосТест. При стандартном режиме горения (3 часа в сутки) лампа исправно работает 8 лет.

*Управление коммуникациями проекта.*

Успешная реализация проекта имеет зависимость от информационного обмена между участниками команды. Для избегания возникновения рисков в проекте, необходимо четко контролировать сроки выполнения каждого этапа проекта. Информация должна быть содержательной, полной и конкретной.

Этапы реализации проекта и формы их коммуникации представлены в таблице 22. В основном степень организованности – неслучайная, этап кратковременный, источники регулирования формальные.

Таблица 22 - Этапы реализации проекта и форма коммуникации

№ п/ п	Мероприятие	Форма коммуникации					
		По источникам регулирования процесса	По способу установления и поддержания контакта	По степени организованности	В зависимости от направления потока информации	По признакам времени	Подтип коммуникации
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Принятие решения по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы	Формальная	Опосредованная	Неслучайная	Восходящий поток	Длительная	«Руководитель-руководитель»
2	Подготовка приказа по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы	Формальная	Опосредованная	Неслучайная	Восходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-руководитель»



1	2	3	4	5	6	7	8
3	Разработка технологии реализации проекта	Формальная	Опосредованная	Неслучайная	Восходящий поток	Длительная	«Руководитель-руководитель»
4	Исследование гостиниц-конкурентов	Формальная	Опосредованная	Неслучайная	Нисходящий поток	Длительная	«Руководитель-руководитель»
5	Замена лампочек на энергосберегающие	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Восходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-подчиненный»
6	Замена обычных ключей на электронные	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Восходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-подчиненный»
7	Смена оператора сотовой связи	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Восходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-подчиненный»
8	Установка сенсорных смесителей	Формальная	Непосредственная	Неслучайная	Восходящий поток	Кратковременная	«Руководитель-подчиненный»
9	Анализ эффективности	Формальная	Опосредованная	Неслучайная	Нисходящий поток	Периодическая	«Руководитель-руководитель»

*Управление временем проекта.*

Для реализации проекта необходимо определить список необходимых операций и их продолжительность. Чтобы определить время реализации используем метод сетевого планирования.

Реализация проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос» начинается с определения необходимых работ:

А-исследование гостиниц-конкурентов - необходимо осуществить сбор и анализ информации, касательно деятельности конкурентов. Эта информация может носить количественный или качественный характер. Количественные данные могут предоставить следующие сведения:

- количество ближайших конкурентов гостиничного предприятия;
- наличие у них конкретного числа торговых марок;
- производимые гостиничные продукты и цены на них;
- структура издержек при разработке и продажах продуктов;
- задействованные рынки и занимаемые доли;
- основные потребители;
- проводимые рекламные компании;
- используемые каналы продвижения.

Качественная информация содержит следующие сведения:

- имидж конкурентов;
- квалификация персонала;
- известность команды менеджеров;
- качество продуктов и услуг;
- лояльность потребителей;
- особенности действующей организационной структуры управления;
- характеристика корпоративной культуры.

Б-подготовка приказа по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы;

В-разработка технологии реализации проекта, которая включает:

1. Утверждение оптимального выбора:
  - 1.1 Выявление проблемы;
  - 1.2 Разработка альтернатив;
  - 1.3 Выбор оптимального варианта.
2. Утверждение плана реализации проекта:
  - 2.1 Планирование команды;
  - 2.2 Распределение ответственности;

- 2.3 Разработка календарного графика;
- 2.4 Планирование ресурсов;
- 2.5 Учет рисков и разработка мер по их сокращению.
- 3. Получение продукта и реализация:
  - 3.1 Оценка эффективности проекта.
- 4. Завершение проекта:
  - 4.1 Подготовка итоговых документов;
  - 4.2 Закрытие проекта.
- Г-замена лампочек на энергосберегающие;
- Д-замена обычных ключей на электронные;
- Е-смена оператора сотовой связи;
- Ж- установка сенсорных смесителей;
- З-анализ эффективности.

Далее задаем сроки выполнения вышеперечисленных работ. Представим порядок и сроки выполнения работ в таблице 23.

Таблица 23 – Порядок и продолжительность выполнения работ

Работы	Содержание работ	Предшествующая работа	Продолжительность работ, дней
А	Исследование гостиниц-конкурентов	-	25
Б	Подготовка приказа по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы	-	7
В	Разработка технологии реализации проекта	А, Б	42
Г	Замена лампочек на энергосберегающие	В	5
Д	Замена обычных ключей на электронные	Г	30
Е	Смена оператора сотовой связи	Д	1
Ж	Установка сенсорных смесителей	Е	2
З	Анализ эффективности	Ж	16

Наибольшее время займет разработка технологии реализации проекта – 42 дня. Наименьшее – смена оператора сотовой связи.

Построим диаграмму Ганта (рисунок 11).



Рисунок 11 – Диаграмма Ганта

После того, как мы определились с порядком и сроками выполнения работ, строим сетевой граф (рисунок 12) проекта. Также рассчитаем ранние и поздние сроки начала и завершения работ.

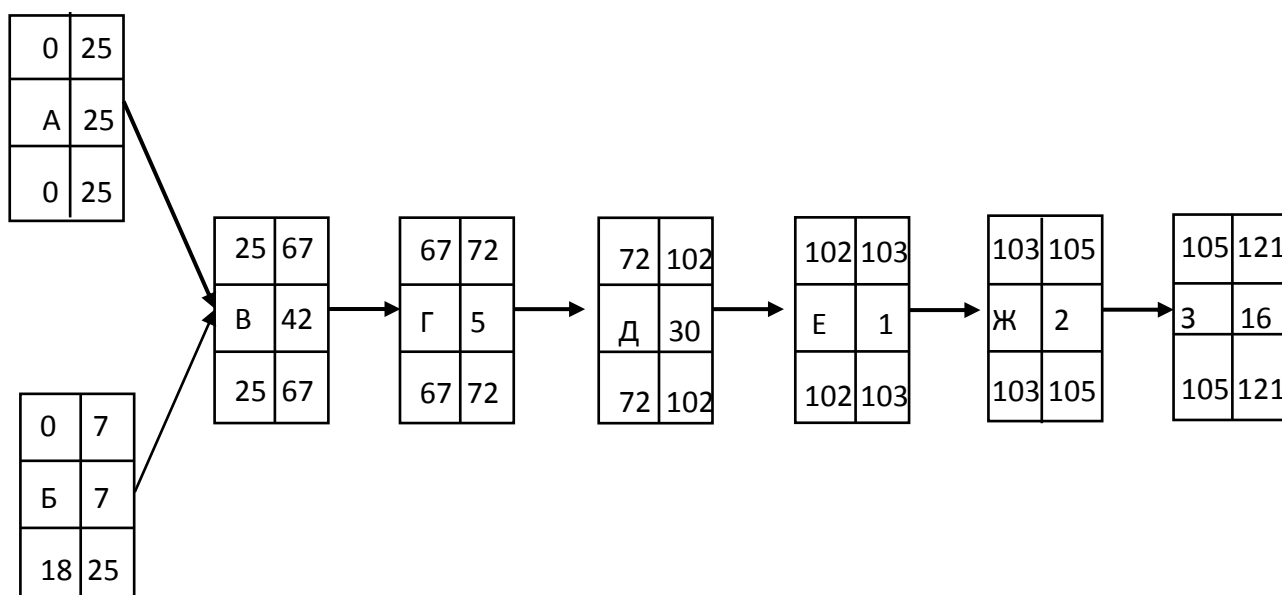


Рисунок 12 – Сетевой граф

Общая продолжительность реализации проекта составляет – 121 день. В сетевом графе жирной линией обозначен критический путь, который проходит через работы А, В, Г, Д, Е, Ж, З. Это означает, что данные работы не имеют резерва времени и должны выполняться в первую очередь.

Далее сетевое планирование продолжается с учетом неопределенности, так как при реализации проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос» можно столкнуться с такой проблемой как несоответствие плановых сроков с фактическими сроками выполнения проекта.

Для расчета наиболее вероятного ожидаемого времени выполнения проекта по методике PERT<sup>9</sup> рассмотрим работы, которые подвержены неопределенности, заданы оптимистическое (a) и пессимистическое (b) время их выполнения. Для критических работ была рассчитана дисперсия (таблица 26).

Работы, подверженные неопределенности во времени:

А-исследование гостиниц-конкурентов;

В-разработка технологии реализации проекта;

Г-замена лампочек на энергосберегающие;

Д-замена обычных ключей на электронные;

Е-смена оператора сотовой связи;

Ж- установка сенсорных смесителей;

З-анализ эффективности.

Таблица 24 – Характеристика неопределенных работ

Работа	Продолжительность работ по графу (m), дней	Оптимистическое время работ (a), дней	Пессимистическое время работ (b), дней	Ожидаемое время работ (t), дней $t = (2a+3b)/5$	Дисперсия $\sigma^2 = \left(\frac{b-a}{6}\right)^2$
1	2	3	4	5	6
А	25	21	27	24,6	1
В	42	37	44	41,2	1,36
Г	5	4	8	6,4	0,44
Д	30	25	34	30,4	2,25
Е	1	1	2	1,6	0,03
Ж	2	2	5	3,8	0,25
З	16	14	20	17,6	1

$$\sigma_{\text{общ}}^2 = \sum \sigma_{\text{крит}}^2 = 1 + 1,36 + 0,44 + 2,25 + 0,33 + 0,25 + 1 = 6,63;$$

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = 2,6.$$

<sup>9</sup> Боронина Л.Н. Основы управления проектами. Екатеринбург, 2018. С. 50.

Показатель дисперсии характеризует степень разброса возможных значений продолжительности выполнения работ. Так, при неблагоприятных обстоятельствах, продолжительность реализации проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос» может увеличиться на 2,6 дня и составить 123,6 дня, при благоприятных условиях продолжительность может снизиться на 2,6 дня и тем самым составить 118,4 дня.

### 3.4 Потенциальные риски проекта и меры по сокращению их отрицательного воздействия на проект

Для реализации проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос» необходимо рассчитать вероятность отклонения сроков реализации проекта по таблице нормального распределения и определить величину риска. Расчет оптимальной продолжительности выполнения проекта представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Расчет оптимальной продолжительности выполнения проекта

Расчетные сроки выполнения $t_i$ , дней	Количество стандартных отклонений от среднего срока $Z = \frac{t_i - t_{cp}}{\sigma}$	Вероятность отклонения $P(Z)$	Риски невыполнения проекта в расчетные сроки, %
118	1,1	0,864	86,4
119	0,8	0,788	78,8
120	0,4	0,655	65,5
121	0	0,500	50,0
122	0,4	0,655	34,5
123	0,8	0,788	21,2
124	1,1	0,864	13,6
125	1,5	0,933	6,7

График рисков представлен на рисунке 13, на котором указан оптимальный срок реализации проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос».

Вероятность реализации проекта за 119 дней имеет риск больше 50%. Планируя срок выполнения проекта 125 дней, можно рассчитывать на минимальный риск – 6,7%, но такой риск возможен крайне редко. Поэтому опти-

мальным сроком реализации проекта является 123 дня с риском 21,2%, что более вероятно.

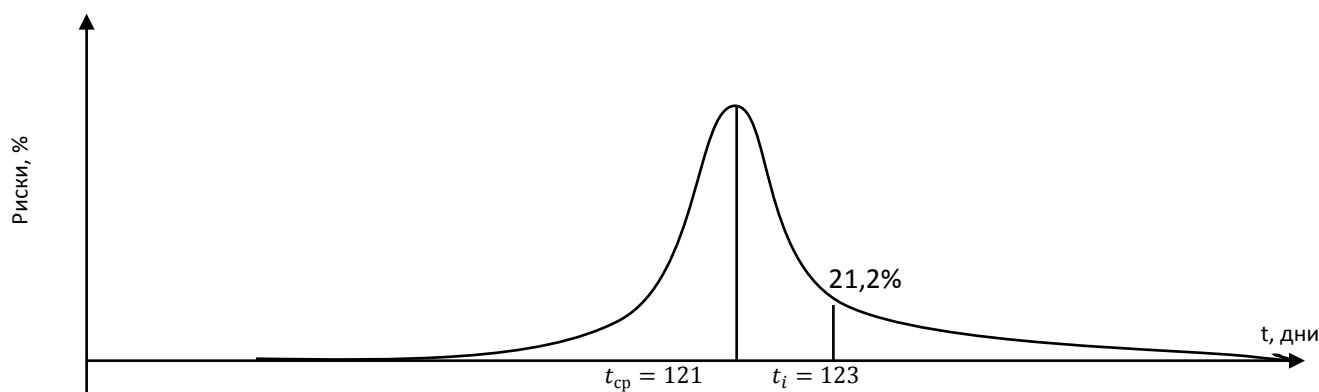


Рисунок 13 – График рисков

Риск — это экономическая категория, которая показывает возможность возникновения неблагоприятной ситуации или исхода деятельности. Поэтому необходимо оценить риск и свести его возможные негативные последствия к минимуму. Кроме того, что реализация проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения сопровождается не только временным риском, но и реализацию проекта так же сопровождают такие риски как: риск финансовых потерь, технический риск, которые были оценены по пятибалльной шкале с помощью метода экспертных оценок, который представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Экспертная оценка рисков разрабатываемого проекта

Эксперты	Временной риск	Риск финансовых потерь	Технический риск
Ген. Директор	4	5	3
Главный бухгалтер	3	5	2
Управляющий	3	4	2
Администратор	4	5	3
Фин. директор	2	4	3
Сумма баллов	16	19	13

Эксперты пришли к единому мнению, что риск финансовых потерь является угрозой для реализации проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения. То есть, денежные средства, вложенные в мероприятия «прогорят», из-за того, что замена обычных ключей электронны-

ми является дорогим мероприятием, и следовательно, гостиница не покрывает затраты на ее внедрение. На рисунке 14 показана оценка рисков.

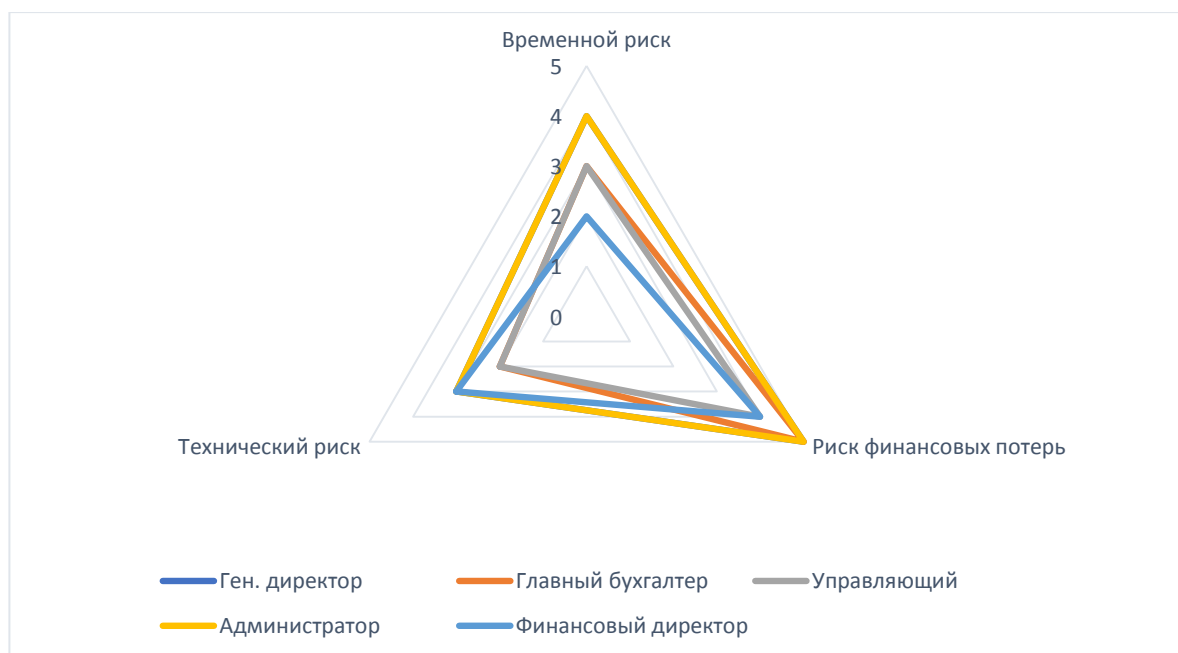


Рисунок 14 – Роза рисков

Область финансовых потерь и временной риск наибольшая, это значит, что эти риски являются угрозой для реализации проекта. Для того, чтобы избежать столкновения с этими рисками, необходимо руководствоваться профилактическими мерами и искать пути снижения рисков.

Снизить риск финансовых потерь можно с помощью самострахования. Самострахование представляет собой децентрализованную форму создания натуральных и страховых (резервных) фондов непосредственно в хозяйствующем субъекте, особенно в тех, чья деятельность подвержена риску.

Также снизить финансовый риск можно путем лимитирования, то есть установить предельную сумму расходов.

Уменьшить временной риск можно путем привлечения дополнительной рабочей силы, специалистов к реализации проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы.

Снизить технический риск можно путем анализа и диагностики инновационных технологий.



На реализацию проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос» требуется 123 дня с риском 21,2%. При этом были учтены риски и предложены мероприятия для их снижения. Общие затраты на проект составили 1491,65 тыс. руб. После реализации проекта получим снижение расходов гостиницы «Космос» на 11026,5 тыс. руб. (32,2%).

Расчет экономической эффективности рекомендуется проводить путем сравнения затрат (З) с экономическим эффектом (Р) как денежным выражением результата по формуле 3:

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z} \times 100\%, \quad (3)$$

С помощью формулы 3 мы можем рассчитать экономическую эффективность от предложенных мероприятий – по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос». Но для начала рассмотрим таблицу общих затрат гостиницы «Космос» с учетом и без учета проекта.

Таблица 27 – Общие затраты гостиницы «Космос» с учетом и без учета проекта

Наименование показателя	Текущее значение			Прогнозное значение		
	До внедрения проекта, тыс. руб.			После внедрения проекта, тыс. руб.		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	2	3	4	5	6	7
<i>Переменные затраты, тыс. руб.:</i>	<i>15480,96</i>	<i>15506,96</i>	<i>14654,80</i>	<i>13804,8</i>	<i>13689,80</i>	<i>13179,80</i>
Заработная плата с начислениями	4535	4547	4450	4353	4295	4230
Эксплуатация и ремонт номерного фонда	378	389	298	207	153	91
Оплата телефонной службы	6,96	6,96	4,80	4,80	4,80	4,80

## Продолжение таблицы 27

1	2	3	4	5	6	7
Закупка продуктов и напитков	4531	4568	4023	4478	4690	4721
Электроэнергия и водоснабжение	6030	5996	5879	4762	4547	4133
<i>Постоянные затраты, тыс. руб.:</i>	<i>20048</i>	<i>20345</i>	<i>20501</i>	<i>20657</i>	<i>20898</i>	<i>21116</i>
Амортизация	3552	3560	3578	3596	3610	3625
Эксплуатация и ремонт здания	1790	1790	1768	1746	1732	1716
Маркетинг	1980	2249	2172	2195	2290	2367
Оплата аренды	5552	5561	5514	5467	5440	5409
Прочие расходы (пошлины и сборы)	40	49	75	101	121	142
ЗП управ. персонала	5300	5302	4970	4538	4314	4045
Налоги	1834	1834	2424	3014	3391	3812
<i>Итого</i>	<i>35528,96</i>	<i>35851,96</i>	<i>35155,80</i>	<i>34461,80</i>	<i>34587,8</i>	<i>34295,8</i>

Таким образом, как видно из таблицы 27, затраты гостиницы в 2021 г. после реализации проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения составят 34461,80 тыс. руб. в год.

Далее рассмотрим прибыль гостиницы «Космос» с учетом и без учета проекта (таблица 28).

Таблица 28 - Прибыль гостиницы «Космос» с учетом и без учета проекта

Наименование показателя	Текущее значение			Прогнозное значение		
	До внедрения проекта, тыс. руб.			После внедрения проекта, тыс. руб.		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Прибыль до налогообложения	46843,2	47851,96	49156	50460,04	51657,38	52876,80
Прибыль после налогообложения	9480,28	10200	11900,20	10584,50	11118,1	11982

Рассчитаем ожидаемую экономическую эффективность после проведения мероприятий на 2021 г. по формуле 3:

$$\mathcal{E} = \frac{694}{34461,8} \times 100\% = 2,01\%.$$

Рассчитаем срок окупаемости проекта по формуле 4:

$$PP = \frac{K_0}{ПЧ_{ср}}, \quad (4)$$

где  $PP$  — срок окупаемости, выраженный в годах;

$K_0$  — сумма вложенных средств;

$ПЧ_{ср}$  — чистая прибыль в среднем за год.

$$PP = \frac{1491,25}{10527} = 0,14.$$

Планируемые расходы после реализации проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос» в 2021 году составят 34461,8 тыс. руб., в то время как до внедрения проекта его планируемое значение было равно 35155,8 тыс. руб., таким образом использование проекта снизило расходы на 694 тыс. руб. и в него можно вкладывать деньги. Срок окупаемости проекта составит 1 месяц. Результаты расчетов представлены в приложении Б. Но для реализации проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения, руководство гостиницы должно выделить средства из бюджета на закупку необходимых материалов.

Рассмотрим показатели эффективности проекта по совершенствованию технического оснащения гостиницы «Космос» (приложение Б).

$NPV$  в 2019 году составил 9274,88 тыс. руб., а в 2023 году 12713,43 тыс. руб. Величина  $NPV$  возрастает следовательно данный проект является прибыльным.

Рассчитаем индекс прибыльности:

$$PI = \frac{1+12713,43}{1491,25} = 17,05.$$

$PI > 1$ , следовательно данный проект следует принять.

Рассчитаем среднюю норму рентабельности:

$$ARR = \frac{10527}{1491,25} \times 100\% = 706\%.$$

Таким образом проект является рентабельным. Рентабельность увеличилась за счет снижения расходов гостиницы.

Внутренняя норма доходности IRR равна 918%, руководитель гостиницы сможет полностью компенсировать свои вложения, т. е. не потерять прибыль за счет проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В качестве объекта исследования выпускной квалификационной работы выбрана гостиница ООО «Космос», расположенная в городе Циолковский.

Целью написания выпускной квалификационной работы являлась разработка проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы ООО «Космос».

В соответствии с поставленной целью выполнены следующие задачи:

- 1) изучены основные направления развития инновационных технологий в гостиничной отрасли;
- 2) проведен всесторонний анализ деятельности гостиницы для выявления проблем;
- 3) определены источники возникновения выявленных проблем;
- 4) разработаны альтернативные варианты по устранению выявленных проблем;
- 5) выбран оптимальный вариант проектного решения;
- 6) разработан проект его реализации;
- 7) оценены риски и эффективность предложенного проекта.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты разработки проектов.

Было выявлено, что проектом является ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов и возможными рамками расхода средств и ресурсов.

В комплекс мероприятий по работе с проектами входит управление работами проекта, управление ресурсами проекта, управление командой проекта, управление коммуникациями проекта, менеджмент качества проекта, управление в условиях риска.

Была рассмотрена методология оценки рисков и эффективности проектного решения.

Во второй главе была проведена диагностика деятельности ООО «Кос-

мос», проведен анализ внешней и внутренней среды.

В ходе анализа внешней среды проведена оценка конкурентов гостиницы, потенциальных клиентов, выполнен анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз. Были использованы такие методы анализа как PEST-анализ и ранжирование факторов.

Главными и единственными конкурентами гостиницы «Космос» в городе являются гостиницы «Амур» и «Восток». Основное преимущество гостиницы «Космос» перед своими конкурентами состоит в том, что она превосходит другие гостиницы по показателям: цена номера; место расположения; качество питания.

Бенчмаркинг был приведен в сравнение с гостиницей «Бета» города Москва. Данная гостиница относится к недорогому сегменту, а также имеет уровень сервиса и обслуживания 3 звезды. Сопоставительный анализ показал, что гостиница «Космос» отстает от современных стандартов гостиничного обслуживания по параметрам: наличие электронных ключей карт и сейфа. В гостинице нет сауны, прачечной, ателье, салона-красоты, экскурсионного обслуживания, продажи сувенирной продукции.

Также выявлены сильные и слабые стороны гостиницы, проведен SWOT-анализ, построена матрица SWOT-анализа.

Такая угроза как возрастающее конкурентное давление имеет большую опасность для гостиницы и требует немедленного и обязательного устранения.

Анализ матрицы возможностей позволил сделать вывод, что наибольшее стратегическое значение имеет возможность - внедрение информационных технологий в деятельность гостиницы, так как в настоящее время гостиница, не использующая в своей деятельности информационные технологии, и тем самым не сможет долго оставаться конкурентоспособной.

Анализ внутренней среды был проведен с помощью оценки структуры и организационных процессов гостиницы, также был рассмотрен процесс управления персоналом и были проанализированы основные технико-экономические показатели.

Определено, что организационная структура гостиницы «Космос» относится к функциональной структуре управления. Гостиничная деятельность и ее внутренние процессы состоят из направлений, которыми в свою очередь управляют назначенные функциональные руководители. Ответственность за принятие управленческих решений несет высшее звено гостиницы. Подразделения являются функциональными звеньями.

Анализ управления персоналом показал, что численность работников снизилась, но все они являются квалифицированными специалистами с большим стажем работы.

В ходе анализа технико-экономических показателей выяснилось, что гостиница работает недостаточно эффективно, необходимо принять меры для того, чтобы еще больше увеличить рентабельность деятельности.

Проанализировав проектную деятельность и состояние технического оснащения гостиницы выяснилось, что гостиница «Космос» имеет небольшой опыт функционирования на рынке гостиничных услуг. В период реконструкции не были учтены затраты и не было установлено водозапорное оборудование, не отвечающее современным требованиям качества. Требования безопасности и сохранности имущества гостей предусматривает необходимость установки электронных замков. Это будет способствовать повышению эффективности деятельности гостиницы.

В третьей главе выявлена проблема гостиницы «Космос» - низкие стандарты технической оснащенности. Представлено обоснование необходимости совершенствования технической оснащенности гостиницы.

Были рассмотрены альтернативные варианты решения сложившейся проблемы. Альтернативными вариантами являются: совершенствование процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы; базовый вариант - оставить все «как есть»; экономия на материалах, а именно:

Закупать более дешевую бытовую и профессиональную химию, бумажные полотенца, туалетную бумагу, салфетки, мешки для мусора и т.д. (такой вариант рассматривался руководством предприятия. Либо выбирать наиболее

выгодных и надежных поставщиков расходных материалов с более привлекательными ценами и условиями оплаты поставок. Все варианты подробно рассмотрены, выполнена оценка и выбор оптимального управленческого решения.

Для реализации проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы, применяется выбранное управленческое решение. Срок реализации проекта определяется управлением временем, на его выполнение дается 123 день, в нем отражен перечень мероприятий.

Управление стоимостью проекта. Общая стоимость реализации проекта составит 1491, 65 тыс. руб., из собственного бюджета гостиницы.

Управление командой проекта. Матрица распределения ответственности показала, что на всех этапах реализации проекта ответственным лицом является генеральный директор гостиницы. Команда проекта включает: администратора, финансового директора и специалиста по обслуживанию и ремонту оборудования, который и будет заниматься технической установкой.

Для того, чтобы выполнить заявленные требования и дать гарантии, используется управление качеством проекта. Вся техническая база соответствует стандартам качества.

Управление коммуникациями проекта. В основном степень организованности – неслучайная, этап кратковременный, источники регулирования формальные

Оценка рисков и эффективности проекта выполнена. В процессе выполнения проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос» возможны возникновения следующих видов рисков: финансового, временного и технического рисков.

Для того, чтобы избежать столкновения с этими рисками, необходимо руководствоваться профилактическими мерами и искать пути снижения рисков. Снизить риск финансовых потерь можно с помощью самострахования. Для того, чтобы преодолеть финансово-коммерческие трудности необходимо вовремя выполнить процедуру самострахования, а также снизить финансовый риск можно путем лимитирования. Уменьшить временной риск можно путем при-



влечения дополнительной рабочей силы, специалистов к реализации проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы. Технический риск можно снизить путем более качественной проработкой инновационных технологий.

Выполнена оценка эффективности проекта. Планируемые расходы после реализации проекта по совершенствованию процессов автоматизации и технического оснащения гостиницы «Космос» в 2021 году составят 34461,8 тыс. руб., в то время как до внедрения проекта его планируемое значение было равно 35155,8 тыс. руб., таким образом использование проекта снизило расходы на 694 тыс. руб. и в него можно вкладывать деньги. Срок окупаемости проекта составит 1 месяц.

Индекс прибыльности  $>1$ , следовательно данный проект следует принять.

Рассчитав среднюю норму рентабельности, пришли к выводу, что проект является рентабельным. Рентабельность увеличилась за счет снижения расходов гостиницы.

Внутренняя норма доходности IRR равна 918%, руководитель гостиницы сможет полностью компенсировать свои вложения, т. е. не потерять прибыль за счет проекта.

Проект по совершенствованию процессов автоматизации технического оснащения гостиницы «Космос» хорошо согласуется со стратегическими целями развития города Циолковский. Город Циолковский является самым молодым городом в Российской Федерации, статус города получен в 2015 году. Руководством города разработана концепция его развития на период до 2030 г. Город Циолковский планируется построить как «Умный город». Гостиница ООО «Космос» в большой степени будет определять имидж города.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Asutpp.ru [Электронный ресурс]: официальный сайт компании по автоматизации и электрике. – Режим доступа: <https://www.asutpp.ru> - 25.04.2021.
- 2 E-locks.ru [Электронный ресурс]: официальный сайт компании представителя заводов производителей электронных замков и сопутствующего оборудования. – Режим доступа: <http://e-locks.ru/index.php/home/about> - 25.04.2021.
- 3 Noveo [Электронный ресурс]: технологии умный дом /статья. – Режим доступа: <https://blog.noveogroup.ru/2016/04/tehnologii-umnyj-dom> - 25.04.2021.
- 4 Rainbow [Электронный ресурс]: официальный сайт компании. – Режим доступа: <http://rainbow-center.ru> - 25.04.2021.
- 5 Автоматизированные системы управления гостиницами [Электронный ресурс]: информационный сайт о туристическом бизнесе. – Режим доступа: <http://tourfaq.net/hotel-business> - 25.04.2021.
- 6 Агентство Интернет-Решений [Электронный ресурс]: официальный сайт технических решений для помещений. – Режим доступа: <http://www.sundis.ru/uslugi/umnyy-dom> - 25.04.2021.
- 7 Аньшин, В.М. Управление проектами / В.М. Аньшин. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2018. – 178 с.
- 8 Бельчик, Д.А. Управленческие решения: практика принятия и оценка эффективности / Д.А. Бельчик. – М.: Лаборатория книги, 2018. – 303 с.
- 9 Бизнес-журнал VizKiev.com оптимизация расходов предприятия, снижение себестоимости, 2018.
- 10 Боголюбов В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. Учебник для СПО. — М.: Юрайт. 2020. 294 с.
- 11 Боронина Л. Н. Основы управления проектами: учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2018. — 112 с.

- 12 Бубенева, А.А. Проблемы управления проектами // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М.Ф. Решетникова. 2019. № 93, стр. 204-209
- 13 Волков Ю. Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес; Феникс - М., 2019. - 352 с.
- 14 Гонтарева, И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2018. - 384 с.
- 15 Гувернич, Т.Э. Планирование и контроль проектов // Корпоративный менеджмент. 2019. № 15, с. 85-87
- 16 Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020. 276 с.
- 17 Дорошенко, Ю.А. Новые возможности теории управления проектами / Ю.А. Дорошенко, И.С. Пивко // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2020. № 4 (76), стр. 12-14
- 18 Ефремов, В.С. Проектное управление: модели и методы принятия решений // Корпоративный менеджмент. 2018. № 15, с. 44-48
- 19 Журнал «Гостиничное дело» [Электронный ресурс]. — 2021.— №5.— 100 с. — URL: <https://rucont.ru/efd/393070> - 29.04.2021.
- 20 Ильенкова, Н.Д. Системный подход к управлению проектами // Международный научно-исследовательский журнал. 2019. № 9, стр. 40-44
- 21 Ильина, О.Н. Формирование методологии управления проектами, нацеленной на долгосрочный успех организации // Управление проектами. 2019. № 1 (14), с. 245-246
- 22 Кальчук, М.С. Основные концепции моделирования проектов // Российское управление. 2020. № 14 (236), с. 15-25
- 23 Лобзов, А.И. Как оценивать риски проекта на основе плана-графика работ // Управление финансовыми проектами. 2020. №2, с. 12-15
- 24 Луизова, Л.А. От постановки задачи до принятия решения [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.finmanagement.ru/persona/persona003/persona003.htm> – 29.04.2021.

25 Новиков, Д.А. Управление проектами: организационные механизмы / Д.А. Новиков. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 407 с.

26 Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]: офиц. сайт - 25.04.2021. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. – 25.04.2021.

27 Патерек, П.Ю. Управление знаниями: воздействие на проектные команды, использующие гибкие методы и факторы, влияющие на его эффективность // Управление проектами и программами. 2019. № 1, стр. 91-93

28 Пигалов, В.С. Секреты успешного управления проектной командой / В.С. Пигалов. – М.: ФОРУМ, 2019. – 208 с.

29 Пищулов В. М. Менеджмент в сервисе и туризме. Учебное пособие. — М.: Инфра-М. 2019. 284 с.

30 Плахотникова М. А., Вертакова Ю. В. Информационные технологии в менеджменте. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 326 с.

31 Плотников, А.Н. Актуальные проблемы управления проектами / А.Н. Плотников, Д.А. Плотников // Известия Саратовского университета. 2018. № 78 с. 15-24

32 Попов, Ю.И. Управление проектами / Ю.И. Попов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 208 с.

33 Процесс принятия и реализации управленческих решений [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://quality.eup.tu/MATERIALY3/ppur.htm> – 29.04.2021.

34 Романова Ю. Д. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2019. 478 с.

35 Романова, М.В. Управление проектами / М.В. Романова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 253 с.

36 Рыбакова, Л.В. Конспект лекций по курсу «Разработка управленческих решений» / Л.В. Рыбакова. – Благовещенск: АмГУ, 2021. – 150 с.

37 Рыбакова, Л.В. Уровень принятия решений в современном менедж-

менте // Вестник АмГУ, 2019 №69, стр. 117-124

38 Сержантова, Д.В. Разработка стратегии сокращения роста расходов гостиницы ООО «Космос» / Д.В. Сержантова, А.В. Васильева // Современные проблемы развития экономики России и Китая: материалы международной научно-практической конференции (26-27 ноября 2020г.). – Благовещенск: АмГУ, 2020. – с. 128-132

39 Сержантова, Д.В. Статистический анализ численности гостиниц Амурской области и Китая за 2015-2019 гг./ Д.В. Сержантова, Л.В. Рыбакова // Современные проблемы развития экономики России и Китая: материалы международной научно-практической конференции (26-27 ноября 2020г.). – Благовещенск: АмГУ, 2020. – с. 139-143

40 Сибгатулина, А.И. Стандартизация в сфере управления проектами // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2020. - № 5 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://economika.snauka.ru> - 13.04.2021.

41 Стиллмен, Э. Head First Agile. Гибкое управление проектами / Э. Стиллмен. - СПб.: Питер, 2018. - 124 с.

42 Тимохина, Т. Л. Гостиничная индустрия: учебник для СПО / Т. Л. Тимохина. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 336 с.

43 Тимохина, Т. Л. Организация гостиничного дела: учебник для вузов / Т. Л. Тимохина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 297 с.

44 Трубицин, Ю.Ю. Проектное управление: от идеи – к практике // Проектное управление. 2020. № 3, с. 145-148

45 Царьков А.И. Управление проектами в условиях дефицита времени: команды и лидеры / А.И. Царьков, Л.Н. Томилова // Управление проектами и программами. 2019. № 4, стр. 16-19

46 Цогоев, М.М. Современные подходы к определению понятия «Управление проектами» // Инновационная наука. 2018. № 4, стр. 3-9

47 Шекова, Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций: учебник / Е.Л. Шекова. – СПб.: Издательство «Лань», 2018. – 192 с.

48 Экономические вести [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.economicwind.ru>. – 19.05.2021.

49 Электронная библиотека LYBS.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://lybs.ru/>. – 18.04.2021.

50 Якобсон, А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Якобсон. - М.: Омега-Л, 2018. - 176 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Проект приказа №769

«О оптимизации телекоммуникации и электроэнергии в гостинице»

ООО «Космос»

05.07.2021

№769

### ПРИКАЗ

Для снижения расходов гостиницы «Космос»

#### ПРИКАЗЫВАЮ:

Заменить обычные лампочки на энергосберегающие, установить сенсорные смесители, заменить обычные ключи на электронные с 10.07.2021 года. Начальникам отделов подготовить документы:

- 1 Главному бухгалтеру подготовить соответствующие документы по оптимизации расходов гостиницы.
- 2 Финансовому директору исследовать гостиницы конкурентов.
- 3 Администратору следить за исполнением предложенных мероприятий.
- 4 Специалисту по обслуживанию и ремонту оборудования осуществить замену обычных лампочек на энергосберегающие, установить сенсорные смесители, заменить обычные ключи на электронные.

Контроль над исполнением приказа оставляю за собой.

Генеральный директор

\_\_\_\_\_

подпись

А.А.Синенко

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Результаты расчетов

Расчет эффективности проекта	Показатели	Порядок	0 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	
	<b>ПРИТОК</b>						
	1. Общие поступления	Прогноз продаж	0	50460,04	51657,38	52876,8	
	2. Ликвидационная стоимость		0	0	0	0	
	3. Итого приток	$\Sigma$ стр.1+стр.2	0	50460,04	51657,38	52876,8	
	<b>ОТТОК</b>						
	4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвестициях	1491,25	0	0	0	
	5. Финансовые издержки	Смета затрат	0	34461,8	34587,8	34295,8	
	6. Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	0	2399,736	2560,437	2787,15	
	7. Итого отток	$\Sigma$ (стр.4 по стр.6)	1491,25	36861,536	37148,237	37082,95	
	8. Чистый денежный поток	стр.3-стр.7	-1491,25	13598,504	14509,143	15793,85	
	9. Кумулятивный чистый денежный поток		-1491,25	13598,504	14509,143	15793,85	
	10. Ставка (норма) дисконта, доли		7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	
11. Коэффициент дисконтирования	$1/(1+\text{стр.10})^t$	1	0,930232558	0,865332612	0,80496057		
12. Дисконтированный денежный поток	стр.9*стр.11	-1491,25	12649,77116	12555,23461	12713,42649		
14. Кумулятивный дисконтированный денежный поток		-1491,25	12649,77116	12555,23461	12713,42649		



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### АНКЕТИРОВАНИЕ

#### Изучение мнения посетителей гостиницы «Космос» о качестве оказания гостиничных услуг.

##### Вопрос №1

Оцените по пятибалльной шкале насколько удовлетворяет Вас место расположения гостиницы? (1-все не устраивает, 5-устраивает полностью)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

##### Вопрос №2

Оцените по пятибалльной шкале, насколько удовлетворяет Вас график работы гостиницы?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

##### Вопрос №3

Оцените по пятибалльной шкале, насколько удовлетворяет Вас уровень технического оснащения гостиницы?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

##### Вопрос №4

Соответствует ли цена качеству номера гостиницы?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

##### Вопрос №5

Удовлетворяет ли Вас уровень обслуживания со стороны работников гостиницы?

- Удовлетворяет
- Не удовлетворяет
- Затрудняюсь ответить

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

### Вопрос №6

Что Вас не устроило в работе обслуживающего персонала гостиницы?

- Некорректное поведение
- Невнимательное отношение
- Не получил ответов на интересующие вопросы
- Всё устраивает

### Вопрос №7

Оцените по пятибалльной шкале, насколько удовлетворяет Вас качество предоставления услуги в целом?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### Вопрос №8

Удовлетворены ли Вы работой работников гостиницы?

- Да
- Нет

### Вопрос №9

От какого источника информации Вы узнали о данной гостинице? (несколько вариантов)

- Газеты
- Интернет
- Знакомые
- Телевидение
- Работники гостиницы

### Вопрос №10

Укажите причину выбора гостиницы «Космос»:

- Низкая цена
- Удобное расположение
- Соответствующая низким стандартам техническая оснащённость номеров
- Высокий уровень безопасности
- Комфортная обстановка
- Другое

### Вопрос №11

Остановитесь ли Вы в гостинице «Космос» в следующий раз??

- Да
- Нет

### Вопрос №12

Напишите названия гостиниц (и город), в которых вы чаще всего останавливаетесь:

---

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Результаты анкетирования

#### Ответы на вопрос №1

1 - 22 %  
2 - 16 %  
3 - 35 %  
4 - 17 %  
5 - 10 %

#### Ответы на вопрос №2

1 - 0 %  
2 - 0 %  
3 - 5 %  
4 - 32 %  
5 - 63 %

#### Ответы на вопрос №3

1 - 0 %  
2 - 15 %  
3 - 60 %  
4 - 15 %  
5 - 10 %

#### Ответы на вопрос №4

Да - 97 %  
Нет - 3%  
Затрудняюсь ответить - 0%

#### Ответы на вопрос №5

Удовлетворяет - 76 %  
Не удовлетворяет - 24 %  
Затрудняюсь ответить - 0 %

#### Ответы на вопрос №6

Не корректное поведение - 5 %  
Не внимательное отношение - 25 %  
Не получил ответов на интересующие вопросы - 20 %  
Всё устраивает - 50 %

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

### Ответы на вопрос №7

- 1 - 0 %
- 2 - 0 %
- 3 - 5 %
- 4 - 15 %
- 5 - 80 %

### Ответы на вопрос №8

- Да - 8 %
- Нет - 92 %

### Ответы на вопрос №9

- Газеты – 10 %
- Интернет - 35 %
- Знакомые - 45 %
- Телевидение - 5 %
- Работники гостиницы – 5 %

### Ответы на вопрос №10

- Низкая цена – 20%
- Удобное расположение – 10%
- Соответствующая низким стандартам техническая оснащённость номеров – 30%
- Высокий уровень безопасности – 15%
- Комфортная обстановка – 20%
- Другое – 5%

### Ответы на вопрос №11

- Да - 89%
- Нет - 11%

### Ответы на вопрос №12

- Гостиница «Бета» г. Москва - 35%
- Гостиница «Азимут» г. Новосибирск – 25%
- Гостиница «Урал» г. Екатеринбург – 15%
- Гостиница «Ибис» г. Москва – 10%
- Гостиница «Вера» г. Санкт-Петербург – 10%
- Не указано - 5%