

*РЕИНЖИНИРИНГ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА  
ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ*

**Т.Н. БОКОВИКОВА, Я.М. МОЛЧАНОВА, И.Ю. ФЕТИСОВА, А.Ю. СВЕТЛОВСКАЯ**

*Кубанский государственный технологический университет,  
350072, Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Московская, 2,  
электронная почта: [tbokobikova@mail.ru](mailto:tbokobikova@mail.ru)*

Цель статьи – совершенствование механизма управления гостиничным предприятием на основе реинжиниринга бизнес-процессов. В статье рассматривается необходимость использования реинжиниринга бизнес-процессов в деятельности гостиничных предприятий. Показано, что гостиничное предприятие в современных конкурентных условиях должно найти совершенно новый способ реконструирования существующего бизнеса, используя новые управленческие решения, основанные на технических достижениях и прорывных технологиях.

**Ключевые слова:** реинжиниринг, бизнес-процессы, архитектура компании, информационная система, модель управления, рентабельность, стоимость сервиса.

Мировая индустрия гостеприимства на протяжении последних лет уверенно удерживает пальму первенства по популярности, как у крупных инвесторов, так и у мелких и даже начинающих предпринимателей. Ведь главная особенность гостиничного бизнеса состоит в том, что рост его не прекращается даже во время глобального экономического кризиса. Как бы ни обстояли дела в экономике, а средний класс во всем мире не отказывает себе в путешествиях. К тому же, благодаря глобализации экономики, развиваются и крепнут экономические связи между странами, отраслями и компаниями. Услуги, предоставляемые российскими предприятиями сферы гостеприимства, пока остаются неконкурентоспособными из-за высоких издержек производства, не отрегулированной логистики, находящейся на низком уровне. Более того, услуги, предоставляемые российскими гостиницами, не всегда соответствуют мировым стандартам качества. Анализ сложившейся ситуации показывает, что для решения данной проблемы, косметических действий уже не достаточно, необходимы коренные изменения.

Метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса получил название реинжиниринг. Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное

перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы[ 1].

Следует понимать, что реинжиниринг это не улучшение качества и не глобальное управление качеством. Несмотря на то, что в обоих случаях центральная роль отводится бизнес-процессам, между ними существует принципиальное отличие: управление качеством принимает имеющиеся процессы и старается их улучшить; реинжиниринг заменяет существующие процессы на совершенно новые. Различают фундаментальный, радикальный, координальный реинжиниринг [2].

Фундаментальный реинжиниринг – это ответ на вопрос «Почему мы должны делать то, что мы делаем?», «Почему мы должны делать это тем способом, которым мы это делаем?». В этом случае реинжиниринг сначала определяет «что предприятие должно делать» и только затем «как делать» .

Радикальный реинжиниринг – радикальность означает изменение вещей и ситуаций в самом их корне. В бизнес - реинжиниринге радикальность означает отбрасывание всех существующих структур и процедур, и воплощение новых способов выполнения работ.

Координальный реинжиниринг – реализация программы постепенного улучшения качества.

В отличие от традиционного менеджмента объектом реинжиниринга являются процессы, протекающие во внутренней и внешней среде компании.

Деятельность любой компании состоит из огромного количества повторяющихся бизнес-процессов, каждый из которых представляет собой последовательность действий и решений, направленных на достижение определенной цели, например: процесс управления персоналом, процесс закупок и т.д. Эффективность деятельности компании (прибыльность, конкурентоспособность и стоимость компании) определяется эффективностью реализации бизнес-процессов в этой компании. Масштаб программы реинжиниринга зависит от того, сколько основных бизнес – процессов будет ею

охвачено. Для обеспечения эффективной деятельности небольшой организации достаточно всего от 3-х до 6-и основных бизнес – процессов[3]. В сфере услуг абсолютное большинство составляют малые и средние предприятия, которые не могут позволить себе содержать в штате высококвалифицированный персонал во всех звеньях административно-управленческой структуры; как правило, практикуется многофункциональность и взаимозаменяемость сотрудников. В этих условиях на менеджеров и других лиц зачастую возлагаются обязанности по обслуживанию клиентов: от оформления заказа, выписки счета-фактуры, приходного кассового ордера и т.д. Выполнение этих операций ручным способом трудоемко и не способствует поддержанию имиджа предприятия [4].

Владельцами гостиничного комплекса «Южная вишня» нам было предложено разработать рекомендации по проведению реинжиниринга в компании. В настоящее время текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Фирма сталкивается с нежелательными для себя ситуациями – в конкурентоспособности, доходности и уровне спроса. В результате проведения реинжиниринга следовало решить следующие задачи:

- \* увеличить рентабельность и стоимость гостиничных объектов для их владельцев;

- \* улучшить качество сервиса настолько, чтобы предоставляемые услуги всегда превосходили ожидания гостей ;

- \* быть лучшим работодателем для своих сотрудников;

- \* быть социально ответственной компанией.

В результате проведения анализа состояния дел в гостиничном комплексе было принято решение внести изменения в работу отдела персонала, отдела закупок, а также в работу пищеблока.

В гостиничном комплексе «Южная вишня» процесс управления персоналом включает следующие процедуры:

- кадровое планирование;

- подбор и отбор персонала;
- адаптация персонала;
- развитие персонала предприятия;
- оценка персонала предприятия;
- управление конфликтами на предприятии;
- кадровое делопроизводство.

На сегодняшний день, отбор персонала проводится только путем собеседования, для решения поставленных задач было принято решение пересмотреть политику приема на работу сотрудников. Для улучшения качества отбора персонала было предложено проводить отбор в несколько этапов, среди которых можно выделить:

- этап 1 . Размещение задания на сайте компании;

- этап 2. Приглашается группа людей, намеревающихся поступить на работу к данному работодателю и прошедших испытания первого этапа. Их объединяют в тематические группы и дают задание, по результатам которого комиссия делает выводы и объявляет результаты. Прошедшие собеседование приглашаются на следующий этап;

- этап 3. Победители второго этапа беседуют непосредственно с руководителем организации или его заместителем. Руководитель принимает решение о возможности дальнейшей работы соискателя в коллективе.

Такой многоуровневый подход позволит выбрать именно тех, кто более всего ориентирован на получение конкретной должности и работы в данном коллективе.

Не менее важны, с нашей точки зрения, мероприятия, которые будут способствовать улучшению кадрового обеспечения деятельности предприятия :

- организация курсов повышения квалификации за счет предприятия;
- проведение культурно- массовых мероприятий для сотрудников, с целью сплочения коллектива;
- проведение периодической аттестации персонала;
- введение бонусов и премий.

Данные изменения должны положительно повлиять на коллектив, а также на качество предоставляемых услуг.

В основе реинжиниринга лежит понятие радикальности, то есть полного перепроектирования бизнес –процессов. Нами были полностью отвергнуты старые методы работы. Речь не шла об оптимизации или автоматизации. Здесь требовалось привлечь все методы и знания одновременно, в корне поменяв работу отдела снабжения. Призыв к сотрудникам соблюдать требования к качеству выполнения работ или повышению трудовой дисциплины не сможет снизить время выполнения и на 10%, даже если каждый будет выполнять задание идеально и в срок. Процесс всё равно будет идти медленно и с ошибками, так как документы по закупке переходят много раз из рук в руки.

При реинжиниринге процесса закупок в гостиничном комплексе «Южная вишня» были поставлены задачи:

- \* в разы снизить сроки выполнения;
- \* в разы повысить качество исполнения бюджета;
- \* получить существенную экономию средств за счёт оптимизации цены и качества товара, условий работы с поставщиками;
- \* радикально увеличить прозрачность исполнения процесса;
- \* внедрить онлайн технологии в отделе закупок, обеспечивающих беспере –бойные поставки..

В ходе реализации проекта реинжиниринга произошло переосмысление бизнес - процессов. Ниже приведено описание изменений, произведённых в управлении снабжением.

Сформирована спецкоманда – команда людей, обладающих в совокупности всеми навыками, необходимыми для выполнения заказа на закупку.

Введена система электронной подписи. Каждый член команды имеет свой вход в ERP-систему, где у него есть свой логин и пароль, настроенные права доступа к информации. Таким образом, специалист, подписавший документ, регистрируется в системе с датой и временем подписи. Любой

заинтересованный в закупке человек может просмотреть статус документа, время последней подписи и понять, на каком этапе находится закупка.

На данном этапе полностью меняется подход к реализации разделения труда. Теперь техническому специалисту не нужно запрашивать в плановом отделе остаток бюджета – он может проверить его сам в ERP-системе. Ответственному за закупку не нужно звонить на склад, чтобы узнать о запасах в наличии, юристу – запрашивать данные у технических специалистов и наоборот. Каждый обладает той полнотой информации, которая ему необходима без дополнительной работы других служб.

Расширены полномочия сотрудников и описаны границы ответственности. Справиться с проблемой нерациональной растраты денег помогает не тотальный контроль, а делегирование этих функций тем специалистам, которые непосредственно участвуют в формировании закупок – руководителям подразделений.

Выбор поставщика теперь строится на постоянной основе. Мы предлагаем поставщикам онлайн базу данных о закупках предприятия, статистику о периодических закупках и другую полезную информацию, которая позволяет скомплектовать заказ ещё до поступления заявки на одобрение.

Обеспечение контроля со стороны руководства. Все документы, проходящие в рамках процесса, доступны в онлайн режиме любому заинтересованному лицу при наличии соответствующих прав.

В итоге получены следующие результаты:

- \* сроки выполнения закупки сократились от двух недель до двух дней (в 7 раз);
- \* случаи выхода за рамки бюджета сократились в 6-7 раз ;
- \* доступ к информации возможен в любое время из любой точки земного шара через Интернет;
- \* тесная работа с поставщиками позволила сократить запасы на складе на 70%, частота обновления запасов возросла в 3-5 раз;

- \* качество товара существенно повысилось;
- \* более 90% заказов на закупку поставлены в срок;
- \* отклонение нормативной стоимости покупных материалов от фактической составляет менее 10%.

#### Изменения в работе пищеблока.

В связи с изменением класса гостиницы, было принято решение усовершенствовать имеющуюся кухню в пятизвёздочный ресторан для привлечения большего количества клиентов. Ресторан при гостинице рассчитан как на постояльцев, так и на горожан. Он не формирует основную прибыль предприятия, являясь не столько коммерческой, сколько имиджевой составляющей. Реинжиниринг необходим с целью сделать ресторан интересным для проведения крупных мероприятий - корпоративов, конференций и семинаров, свадеб, торжеств, юбилеев, что позволит получить дополнительную прибыль.

Для этого предложено :

- улучшить эргономику пространства —« ориентируйтесь на количество возможных посадочных мест»,. и посетителям, и персоналу должно быть комфортно в обеденном зале;
- хорошая кухня — условие для любого заведения общепита. Если завтрак, входящий в стоимость номера, приготовить не сложно, то для создания высокой ресторанной кухни потребуются серьезная работа;
- грамотно спланированная рекламная кампания — гостиница и ресторан, разные структуры, поэтому правильным будет придумать каждому свое название, продвигать отдельно. В этом случае посещаемость вырастает на 60-80 процентов — существенный показатель;
- соответствие уровню отеля — пятизвездочная гостиница не может позволить себе обслуживать гостей в ресторане классом ниже и наоборот. Выстроенный гастрономический бизнес приносит от 40 до 60% прибыли всего комплекса независимо от класса номерного фонда;

Для успешного функционирования ресторана запланировано проведение следующих мероприятий :

- выявить пожелания клиентов;
- выбрать достойных и проверенных поставщиков;
- установить оптимальную стоимость подаваемых в ресторане блюд;
- удостовериться в компетентности сотрудников.

В связи с полным переоснащением ресторана и смене концепции работы (переход от предоставления завтраков к полному обеспечению потребностей постояльцев гостиницы и внешних посетителей) необходимо точно определиться с потребностями и запросами гостиницы, найти подходящее помещение и квалифицированный персонал.

Проведение реинжиниринга гостиницы помогло создать систему непрерывного усовершенствования и удовлетворения запросов потребителей гостиничных услуг, выявить недостатки в реализации дополнительных услуг и моделировать новую услугу. Установлено, что в гостинице повысилось качество организации работ, и как следствие рентабельность за счет совершенствования технологий и операций, высококвалифицированного отзывчивого персонала, привлечения новых клиентов, сокращения издержек.

*Работа выполнена в рамках I Научно-методической конференции, посвященной всемирному дню качества: «Стратегия качества в эффективном менеджменте: опыт построения системы менеджмента качества», КубГТУ, 10 ноября 2016.*

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Хаммер М. Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: ИД «Манн, Иванов и Фербер», 2006.
2. Черемных О.В. Реинжиниринг: в чем его польза? // Управление компанией. - 2008. - №6. - С.25-31.
3. Хостинская Г.И. Реинжиниринг на предприятиях сферы услуг // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - №6. - С.82-94.

4. Ручкин К.А., Ручкина В.Н. Моделирование бизнес-процессов с помощью современных информационных технологий // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - №1. - С.132-142

#### REFERENCES

1. Khammer M. Champi Dzh. Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese. M.: ID «Mann, Ivanov i Ferber», 2006.

2. Cheremnykh O.V. Reinzhiniring: v chem ego polza? // Upravlenie kompaniy. - 2008. - №6. - S.25-31.

3. Khostinskaya G.I. Reinzhiniring na predpriyatiyakh sfery uslug // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. - 2007. - №6. - S.82-94.

4. Ruchkin K.A., Ruchkina V.N. Modelirovanie biznes-protsessov s pomoshchyu sovremennykh informatsionnykh tekhnologiy // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. - 2007. - №1. - S.132-142

#### *REENGINEERING AS A MEANS OF IMPROVING THE QUALITY OF SERVICES*

**T.N. BOKOVIKOVA, YA.M. MOLCHANOVA, I.YU. FETISOVA, A.YU. SVETLOVSKAYA**

*Kuban State Technological University,  
2, Moskovskaya st., Krasnodar, Russian Federation, 350002,  
e-mail: alexapin@mail.ru*

The purpose of the article - the improvement of the mechanism of management of hotel enterprises based on business process reengineering. The article discusses the need for business process reengineering in the activities of hotel companies. It is shown that the hospitality business in today's competitive environment has to find a whole new way of reconstructing existing business with new management solutions based on technological advances and breakthrough technology.

**Key words:** reengineering, business-processes, company architecture, model of management, profitability, cost of service.