РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Том 19 • Номер 1 • январь 2018
ISSN 1994-6937
Russian Journal of Entrepreneurship
издательство Креативная экономика

Создание клиентоориентированной организационной структуры отеля среднего ценового сегмента

Ковальчук А.П. [1], *Ильина Е.Л.*[1]
[1] Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В настоящее время в России уделяется большое внимание развитию индустрии гостеприимства. Одновременно исследуются проблемы повышения эффективности управления отечественными гостиничными предприятиями. Авторами статьи проведен анализ отечественного и зарубежного опыта проектирования эффективных организационных структур управления гостиницами. Очевиден факт, что в современных условиях, учитывая периодические изменения на рынке услуг гостеприимства, российские гостиничные предприятия особо нуждаются в повышении своей конкурентоспособности на основе реализации современных клиентоориентированных подходов. Для решения данных вопросов авторами разработана модель клиентоориентированной организационной структуры отеля среднего ценового сегмента.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: клиентоориентированная организационная структура отеля, модель бизнес-процессов отеля, корпоративная культура, Total Quality Management, повышение конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Creation of client-oriented organizational structure of the hotel in the mid-price segment

Kovalchuk A.P. [1], *Ilyina E.L.* [1]
[1] Plekhanov Russian University of Economics, Russia

Введение

Одной из значимых задач современного менеджмента в индустрии гостеприимства является разработка клиентоориентированной структуры компании, предполагающей фокусирование на клиенте для построения долгосрочных взаимовыгодных отношений.

Актуальность и практическая значимость темы исследования определяется тем, что в сложившейся современной рыночной ситуации, все более значимым фактором развития отечественных предприятий индустрии гостеприимства становится эффективность управленческих решений, нацеленных на формирование и удержание конкурентных преимуществ организаций.

Целью настоящей статьи является анализ теоретических основ, современных подходов и методов по созданию клиентоориентированных организационных структур. В связи с чем, авторами статьи поставлена и решена задача по исследованию научного опыта известных экспертов-экономистов в этой области управления.

Исследование проблем управления предприятиями на микро- и макроуровнях всегда занимало исключительно важное место в экономической теории. В частности, первые обстоятельные исследования вопросов были реализованы в работах таких всемирно известных авторов-классиков экономической науки, как Т. Давенпорт [1] *(Arenkov, Knut, Lobareva, 2016)*, Дж. Шорт [2] *(Davenport, Short, 1990)*, М. Хаммер и Д. Чампи [3] *(Khammer, Champi, 1997)*. По словам Дж. Шорта, под организационным бизнес-процессом понимается структурированный и измеряемый набор функциональных действий персонала отеля, направленных на обслуживание конкретного клиента на рынке [2] *(Davenport, Short, 1990)*. Еще одно универсальное определение о кросс-функциональных бизнес-процессах основано на их внешних проявлениях, а именно – на эффективном использовании входных факторов производства с целью создания ценностей для потребителей [4]. Авторы полагают, что основной задачей оптимизации бизнес-процессов в компании является не просто достижение позитивных перемен вследствие адекватной реакции на изменения внешней среды, а создание системных предпосылок для долгосрочного развития хозяйствующего субъекта.

В современной отечественной литературе изучением проблем совершенствования организационных структур управления занимаются такие специалисты, как Баринов В. А. [5] *(Barinov, 2014)*, Виноградова И. М. [6] *(Vinogradova, 2013)*,

ABSTRACT:

Today Russia pays great attention to the development of the hospitality industry. At the same time, they study the issues of improving the efficiency of management of domestic hotel enterprises. The authors analyze domestic and foreign experience in designing effective organizational structures for hotel management. It is obvious that in modern conditions, given the periodic changes in the hospitality market, Russian hotel companies especially need to increase their competitiveness based on the implementation of modern client-oriented approaches. To address these issues, the authors developed a model of the client-oriented organizational structure of the hotel in the mid-price segment.

KEYWORDS: customer-oriented hotel organizational structure, hotel business process model, corporate culture, Total Quality Management, improving the competitiveness of hotel companies

JEL Classification: L83, M14, M21 **Received: 22.11.2017 / Published: 31.01.2018**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Kovalchuk A.P. (AndrKow@inbox.ru)

CITATION:

Kovalchuk A.P., Ilyina E.L. (2018) Sozdanie klientoorientirovannoy organizatsionnoy struktury otelya srednego tsenovogo segmenta [Creation of client-oriented organizational structure of the hotel in the mid-price segment]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 19. (1). – 269-280. doi: 10.18334/rp.19.1.38744

Мельник М. В. [7] *(Melnik, 2014)*, Мильнер Б. З. [8] *(Milner, 2013)*, Попов Л. А. [9] *(Popov, Nikolskaya, 2017)*, Петросян Д. С. [10] *(Petrosyan, 2017)*. В их многочисленных научных трудах анализируются системные изменения в организационном развитии и использование их результатов для выработки методических подходов к усовершенствованию механизма оптимизации системы управления и реинжиниринга бизнес-процессов в организациях.

Под «клиентоориентированностью» в контексте данной статьи понимается инструмент партнерского взаимодействия организации и клиента по удовлетворению его потребностей, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде, на основе соответствующих ключевых компетенций организации [1] *(Arenkov, Knut, Lobareva, 2016)*.

Под «структурой» в данном случае мы понимаем не только организационную структуру, но взаимоотношения, а также бизнес-процессы, которые реализуются в отеле.

Научные исследования показывают, что в большинстве отечественных гостиниц среднего ценового сегмента действует множество структур управления, что обусловлено их различными свойствами и особенностями. При этом во многих таких гостиницах имеются типичные управленческие проблемы:

- сложности структурного организационного построения, обусловленные большим количеством формальных связей – экономических, организационных, информационных;
- «размытость» организационной структуры управления, что характеризуется наличием, помимо формально установленной иерархии отношений, также существованием сложной системы неформальных связей;
- необходимость применения универсальных организационных решений, основанных на множественных моделях. В России на практике классические теоретические подходы, как правило, плохо согласуются между собой, поэтому локальные модели, полученные на их основе, следует с помощью гармонизации структур объединить в целостную непротиворечивую модель;
- линейно-функциональные организационные структуры управления, кото-

ОБ АВТОРАХ:

Ковальчук Андрей Павлович, доцент кафедры индустрии гостеприимства, туризма и спорта, кандидат экономических наук (AndrKow@inbox.ru)

Ильина Елена Львовна, доцент кафедры индустрии гостеприимства, туризма и спорта, кандидат экономических наук (el.ilina@inbox.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Ковальчук А.П., Ильина Е.Л. Создание клиентоориентированной организационной структуры отеля среднего ценового сегмента // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 1. – С. 269-280. doi: 10.18334/rp.19.1.38744

рые по-прежнему в основном представлены в отечественных отелях среднего ценового сегмента, с точки зрения ряда характеристик давно изжили себя. Их реформирование может оказаться недостаточным в решении существующих проблем оптимизации;

- ограниченные возможности для реализации инициативы персонала вследствие использования устаревших методов управления мотивацией персонала и основ корпоративной культуры;
- одной из основных проблем ненадлежащего уровня сервиса отелей является недостаточная мотивация персонала [11].

Создание клиентоориентированной организационной структуры отеля на основе бизнес-процессов

Одной из существенных проблем развития гостиничных предприятий среднего ценового сегмента в России является несоответствие уровня предоставления гостиничных услуг в данном сегменте ожиданиям и предпочтениям клиентов. Значительная доля трехзвездочных отелей, принадлежащих российским собственникам, позиционируют предлагаемые услуги на уровне международных стандартов по достаточно высоким ценам, тогда как сами услуги не соответствуют такому уровню [12] *(Kulgachyov, 2014)*. По данной причине туристы в России нередко сталкиваются с достаточно низким уровнем качества при завышенных ценах на гостиничные услуги [13] *(Kosheleva)*. Снижение затрат на оплату труда, к которому прибегают многие гостиницы данного ценового сегмента, столкнувшись с падением рентабельности, как правило, негативно сказывается на снижении качества предоставляемых услуг [14] *(Kulgachyov, 2011)*.

По мнению авторов, данная проблема может быть решена посредством различных организационных преобразований, ориентированных на повышение качества предоставляемых услуг. Современный менеджмент отелей среднего ценового сегмента должен основываться на организационной структуре, модернизированной посредством разработки и подробного документирования, внедрения соответствующих бизнес-процессов. Данный подход основывается на том, что вся деятельность отеля представляется как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, которые можно разделить на четыре основные группы.

Как следует из представленной на *рисунке 1* модели, к группе бизнес-процессов управления относятся процессы, основной целью которых является управление деятельностью гостиничного предприятия [15] *(Skobkin, Kovaltchuk, Belavina, Kalita, 2017)*. Они не являются необходимыми для внешних клиентов, но они нужны для руководства, потому что именно эти процессы позволяют осуществлять управление компанией, поддерживая ее стабильное функционирование на рынке, стратегическую конкурентоспособность, а также регулируют ее тактическую деятельность. К бизнес-процессам управления в отеле относятся: планирование, управление маркетингом,

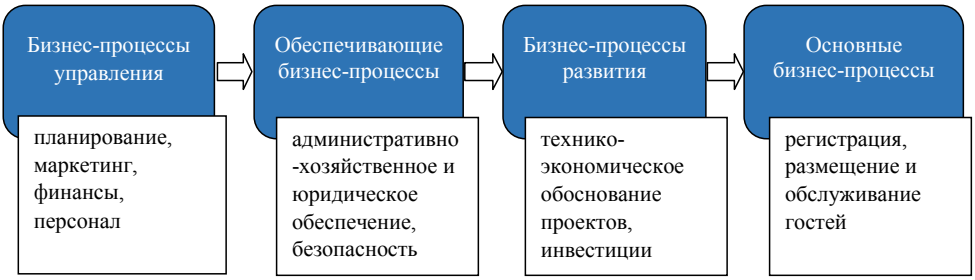

Рисунок 1. Модель бизнес-процессов отеля
Источник: составлено авторами по данным [15] *(Skobkin, Kovaltchuk, Belavina, Kalita, 2017).*

финансами, персоналом, подбор кадров.

Обеспечивающие бизнес-процессы направлены на поддержание инфраструктуры отеля. Эти процессы необходимы для того, чтобы предприятие успешно существовало. Клиентами обеспечивающих процессов обычно являются департаменты и сотрудники отеля, которых в описаниях процессов называют внутренними клиентами. В качестве обеспечивающих рассматриваются такие бизнес-процессы, как административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности, юридическое обеспечение и так далее. К обеспечивающим процессам относятся также техническое обслуживание зданий отеля, менеджмент информации и так далее.

Бизнес-процессы развития представляют, в основном, инвестиционные виды деятельности гостиничного предприятия, где усилия совершаются сейчас, а результаты достигаются по прошествии определенного периода. Подобные бизнес-процессы представляют собой инвестиционные проекты, то есть процессы, которые выполняются один раз. Инвестиционный проект подразумевает анализ экономической целесообразности, объемов и сроков инвестиций в определенный объект, и обязательно включает проектно-сметную документацию, разработанную в соответствии с действующими нормативами.

К основным бизнес-процессам мы относим следующие: процессы, создающие добавленную стоимость гостиничному продукту; процессы, в ходе которых создается продукт, представляющий определенную ценность для внешних клиентов; процессы, прямой целью которых является получение доходов. Основные бизнес-процессы: регистрация и размещение гостей, приготовление блюд, напитков и подача их к столу, развлечения и другое [15] *(Skobkin, Kovaltchuk, Belavina, Kalita, 2017).*

Формирование организационной структуры является частью работы по упорядочиванию и оптимизации вышеупомянутых бизнес-процессов в сочетании с требованиями внешней среды и в соответствии со стратегией развития организации. Иными словами, адаптация организационной структуры выполняется с целью учета современных тенденций на рынке и потребительских предпочтений.

Каждая группа процессов тесно связана с остальными, и различия возникают в

уровне их применения и ответственности. Кроме того, в данной совокупности бизнес-процессов можно выделить наиболее значимые с точки зрения их влияния на качество услуг отеля. По мнению авторов, организационная структура гостиницы становится более клиентоориентированной в том случае, если в организации большее внимание уделяется развитию первой и четвертой групп бизнес-процессов. Речь идет о создании клиентоориентированной организационной структуры, выполняющей процессы регистрации, размещения и обслуживания гостей. Именно качество их исполнения в первую очередь способно повлиять на уровень удовлетворенности клиентов. Поэтому авторы полагают, что при формировании клиентоориентированной структуры и управлении персоналом служб приема и размещения, номерного фонда необходимо уделить особое внимание соблюдению принципов Total Quality Management (TQM). Прежде всего, речь идет о строгом распределении обязанностей и полномочий сотрудников, ответственных за реализацию этих бизнес-процессов. Необходимо также обеспечить привлечение этих сотрудников в управление качеством на предприятии на основе корпоративной культуры.

На основании вышеизложенного, можно сформулировать следующие универсальные требования к современной организационной структуре отеля среднего ценового сегмента:

- соответствие основным целям выбранной стратегии, то есть именно стратегия определяет организационную структуру, а не наоборот;
- оптимальная система структурных подразделений, основанная на эффективной системе разделения труда по этим подразделениям и координации их деятельности;
- гибкость организационной структуры, ее нацеленность на обслуживание потребителей, что способствует постепенному переходу от структур традиционного типа к формированию клиентоориентированных организационных структур.

Организационные структуры традиционного типа формировались по мере возникновения и развития незначительных по величине и однородных по функциональному наполнению предприятий и организаций. В современной гостиничной индустрии подобные структуры нередко тормозят прогрессивное развитие организации (*рис. 2*).

Основным недостатком традиционных структур является их неспособность сообразно реагировать на системные воздействия, а именно: в управлении превалирует решение оперативных вопросов, а стратегическим уделяется гораздо меньше внимания; планирование проводится каждым отдельным функциональным и линейным подразделением на всех уровнях управленческой иерархии; контроль исполнения реализуется только по линейным связям; из-за слабых отношений между функциональными департаментами все решения принимаются исключительно на высшем уровне; функциональные и линейные департаменты сосредоточены на преимущественном решении своих задач, что приводит, в частности, к сопротивлению нововведениям.

На *рисунке 3* показано, что современная организационная структура отеля сред-

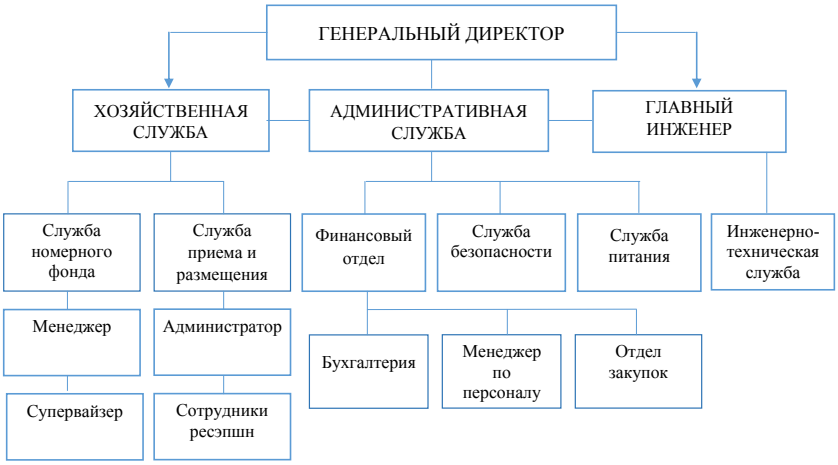

Рисунок 2. Организационная структура отеля среднего ценового сегмента

Источник: составлено авторами по данным – Попов Л.А. Проектирование гостиничной деятельности. – Москва: КНОРУС, 2017; Мохов В.Г., Шумакова Е.П. Анализ бизнес-процессов в отеле эконом-класса. Управление инвестициями и инновациями. 2014. № 4. С. 27-37; Метлюк В.В., Упадышева А.П. Проблемы качества сервиса, предоставляемых в малых отелях. Общество. Среда. Развитие. 2013. № 1 (26). С. 56-58.

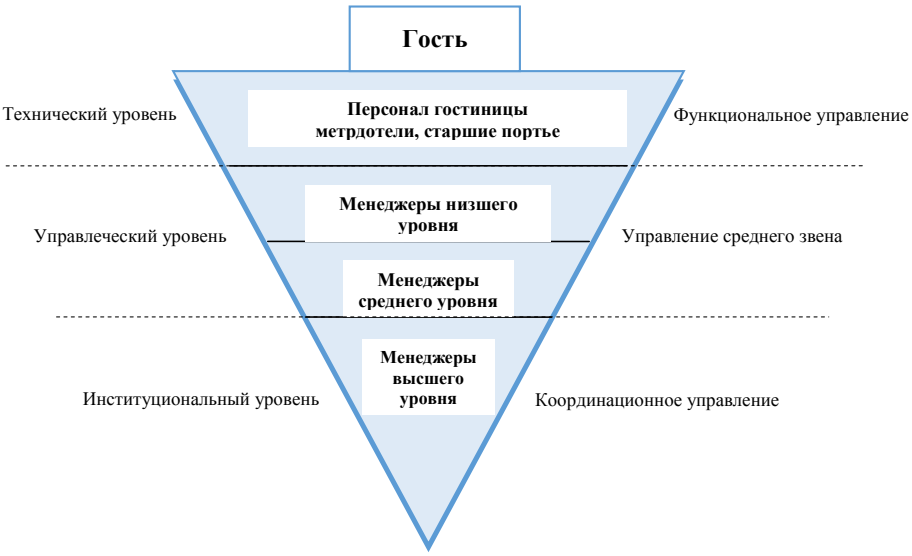

Рисунок 3. Клиентоориентированная организационная структура отеля

Источник: составлено авторами по данным [10] *(Petrosyan, 2017)*.

него ценового звена должна быть максимально клиенториентированной, то есть быть способна исполнять запросы гостей с наилучшим качеством сервиса [10] *(Petrosyan, 2017)*.

Такое структурное построение отеля «поворачивает» его лицом к потребителю, что позволяет гибко реагировать на изменение клиентских предпочтений. Этому способствует организация персонала на техническом уровне иерархии за счет работников среднего звена, которые выполняют функции по ведению бизнеса и администрированию, то есть заключают контракты с партнерскими организациями, управляют финансовой стороной деятельности, обеспечивают всю необходимую информацию, касающуюся форм и сроков реализации различных управленческих решений, и даже способствуют росту доходов специалистов за счет использования маркетингового потенциала отеля. Таким образом, их главное назначение в данной организационной структуре состоит в том, чтобы обслуживать профессионалов, находящихся на техническом уровне.

В настоящее время, в эпоху стремительного развития информационных технологий, когда успех средства размещения зависит от скорости получения информации и принятия управленческих решений, в мире развивается тенденция к децентрализации, делегированию управленческих прав и ответственности менеджерам среднего звена, сокращению количества иерархических звеньев, концентрации высшего менеджмента исключительно на решении стратегических задач [16] *(Miloradov, 2015)* . Именно поэтому ориентированная на клиента организационная структура управления, представленная на *рисунке 3*, получила широкое распространение на лидирующих предприятиях индустрии гостеприимства.

Для повышения клиентоориентированности организационных структур в современной индустрии гостеприимства очень важен внутренний маркетинг, который объясняет направления повышения мотивации персонала, связанного с обслуживанием клиентов. В отличие от традиционного маркетинга, при котором усилия компании направляются на внешних потребителей, то есть на тех, для кого производится услуга, внутренний маркетинг сосредоточен на внутреннем потребителе, или персонале предприятия. И соответственно, с целью повышения мотивации персонала, с точки зрения внутреннего маркетинга необходимо тщательно изучить его потребности (например, высокий уровень заработной платы, карьерные устремления, повышение квалификации) и, по возможности, максимально их удовлетворить. Удовлетворение потребностей персонала напрямую отразится на эффективности обслуживания, производительности труда, количестве довольных клиентов.

По мнению авторов, внутренний маркетинг для предприятий индустрии гостеприимства так же важен, как и внешний. Это может восприниматься как клише, но персонал – это бизнес гостиничных предприятий, сотрудники – существенная часть гостиничного бренда. Важно, чтобы каждый сотрудник понимал направление и видение гостиницы и действительно верил и жил брендом. Если сотрудники гостиничного

предприятия не увлечены брендом своей компании, это проявится в их работе.

Очевидно, что внутренний маркетинг связан с тем, что необходимо обращаться с сотрудниками как с клиентами и налаживать четкую коммуникацию, «продавая» им миссию и видение гостиницы. По крайней мере, коммуникация должна сообщать стратегические цели и командные стратегии и делать их транспарентными внутри гостиницы; это задает каждому сотруднику направление действий и формирует чувство сопричастности [17] *(Kobyak, Valedinskaya, Ilyina, Latkin, 2017)*.

Внутренний маркетинг помогает гостиничным предприятиям развивать следующие преимущества:

- гарантирует, что сотрудники эффективно «покупают» то, что гостиница хочет достичь, и становятся более эффективными в том, что они делают;
- информированный персонал обычно является «вовлеченным» персоналом – у него есть цель для работы;
- счастливый персонал равнозначен счастливым клиентам;
- внутренний маркетинг помогает гостиничным предприятиям лучше обслуживать гостей;
- сотрудники чувствуют себя более мотивированными и испытывают более высокую удовлетворенность работой;
- сотрудники имеют право принимать решения в определенных управленческих ситуациях и чувствуют себя более уважаемыми и ценными за свой вклад в деятельность гостиницы;
- чувство вовлеченности формирует большую эмоциональную причастность к команде, а также ответственность и отчетность перед работодателями;
- внутренние конфликты ослабевают, и люди лучше работают и выполняют свои обязанности;
- гостиницы выигрывают от более высокой удовлетворенности и снижения текучести кадров;
- повышается соответствие стандартам и нормативам.

Без сомнения, гостиничные предприятия с профессионально развитым внутренним маркетингом становятся привлекательными работодателями на рынке индустрии гостеприимства. Что для этого нужно? Открытость, гибкость и стремление сделать что-то лучше для достижения лучших результатов. Это становится образом мышления в передовых гостиничных компаниях.

Заключение

Авторы считают, что для более клиенториентированного развития организации в индустрии гостеприимства необходимо формирование организационной структуры, сущность которой заключается в том, что гостиничное предприятие переопределяет свои стратегические цели и корпоративную культуру, акцентируя переход от пооперационной специализации к межфункциональным бизнес-процессам. Таким приме-

ром может быть: форсирование работы в направлении разработки и внедрения на рынок новых более востребованных продуктов и услуг, своевременное и качественное выполнение корпоративных заказов, усиление взаимодействия с клиентом на основе современных IT-решений [18] *(Miloradov, 2012)*.

В результате такого клиентоориентированного подхода уровень удовлетворения потребностей клиентов повышается. Грамотное осуществление предлагаемых важных изменений гарантирует, по мнению авторов, достижение существенной экономии времени и затрат (прежде всего накладных) предприятий индустрии гостеприимства, создание гибких организационных структур, оперативно реагирующих на изменения потребительских предпочтений, и получение наиболее значимых в современном бизнесе конкурентных преимуществ. Такая концепция подразумевает переход от узкоспециализированных работников к многофункциональным сотрудникам, объединенным в самоуправляемые команды, а также пересмотр требований к эффективному менеджменту и переориентацию совокупной деятельности компании на удовлетворение интересов клиентов.

Важным условием повышения конкурентоспособности отечественных отелей среднего ценового сегмента является повышение качества обслуживания, основанного на постоянной, системной работе персонала отеля. Высокий уровень сервиса достигается отелями, использующими управленческие технологии, направленные на обеспечение таких составляющих, как комплексный комфорт гостя, полноценное удовлетворение широкого, постоянно расширяющегося спектра его интеллектуальных и эмоциональных потребностей.

Клиенториентированная организационная структура отеля среднего ценового сегмента способна, по мнению авторов, привести к существенной экономии времени и затрат, а также повышению способности оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации, то есть достигать наиболее ценных в современном бизнесе конкурентных преимуществ. Такая концепция подразумевает переход от вертикальных к горизонтальным структурам управления гостиницей, от узкоспециализированных работников – к многофункциональным сотрудникам, объединенным в самоуправляемые команды, пересмотр требований к внутреннему маркетингу и переориентацию совокупной деятельности компании с первоочередного решения узких производственных задач на качественное удовлетворение потребностей клиентов.

ИСТОЧНИКИ:

1. Аренков И.А., Кнут Р., Лобарева Ю.С. Принципы формирования клиентоориентированной компании // Маркетинг менеджмент в цифровой экономике. – 2016. – № 1. – с. 4-20.
2. Davenport T.H., Short J. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Sloan Management Review. – 1990. – № 4.
3. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе.

/ Пер. с англ. - СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
4. Hammer M., Champi J. Reengineering Corporation: Manifesto of the Revolution in Business. Collins Business Essentials, 2006
5. Баринов В.А. Теория менеджмента. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 207 с.
6. Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 448 с.
7. Мельник М.В. Комплексный экономический анализ. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 368 с.
8. Мильнер Б.З. Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
9. Попов Л.А., Никольская Е.Ю. Проектирование гостиничной деятельности. / учебное пособие. - Москва: КНОРУС, 2017. – 230 с.
10. Петросян Д.С. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 196 с.
11. Prohote. [Электронный ресурс]. URL: http://prohotel.ru/news-211426/0/.
12. Кульгачёв И.П. О полноте и достоверности статистических наблюдений в области российского туризма. - М.: Издательство \, 2014. – 54 с.
13. Кошелева А.И. Международный опыт и тенденции развития гостиничных предприятий среднего ценового сегмента в РФ. Sovman. [Электронный ресурс]. URL: http://sovman.ru/article/4205/.
14. Кульгачёв И.П. Экономика туризма. - М.: Изд-во РГТЭУ, 2011. – 220 с.
15. Skobkin S.S., Kovaltchuk A.P., Belavina Y.A., Kalita G.V Development of a Business-Processes Model for the Quality Management System in the Hotels // Journal of Environmental Management and Tourism. – 2017. – № 4(20). – с. 775-783.
16. Милорадов К.А. Сетевые эффекты самоорганизации в индустрии гостеприимства // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 1. – с. 221-223.
17. Кобяк М.В., Валединская Е.Н., Ильина Е.Л., Латкин А.Н. Особенности управления маркетингом и продажами в сфере гостеприимства и туризма // Дискуссия. – 2017. – № 5(79). – с. 39-43.
18. Милорадов К.А. Применение CRM для повышения эффективности деятельности предприятий индустрии гостеприимства // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2012. – № 2. – с. 55-58.

REFERENCES:

Arenkov I.A., Knut R., Lobareva Yu.S. (2016). Printsipy formirovaniya klientoorientirovannoy kompanii[Principles of creating a client-oriented company]. Marketing menedzhment v tsifrovoy ekonomike. 2 (1). 4-20. (in Russian).

Barinov V.A. (2014). Teoriya menedzhmenta [Management theory] M.: NITs INFRA-M. (in Russian).

Davenport T.H., Short J. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign Sloan Management Review. 31 (4).

Khammer M., Champi Dzh. (1997). Reinzheniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese [Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution] SPb.: Izdatelstvo S.-Peterburgskogo universiteta. (in Russian).

Kobyak M.V., Valedinskaya E.N., Ilyina E.L., Latkin A.N. (2017). Osobennosti upravleniya marketingom i prodazhami v sfere gostepriimstva i turizma [Features of managing marketing and sales in the field of hospitality and tourism]. Discussion. (5(79)). 39-43. (in Russian).

Kulgachyov I.P. (2011). Ekonomika turizma [Economy of Tourism] M.: Izd-vo RGTEU. (in Russian).

Kulgachyov I.P. (2014). O polnote i dostovernosti statisticheskikh nablyudeniy v oblasti rossiyskogo turizma[On the completeness and reliability of statistical observations in the field of Russian tourism] M.: Izdatelstvo \. (in Russian).

Melnik M.V. (2014). Kompleksnyy ekonomicheskiy analiz [Comprehensive economic analysis] M.: Forum: NITs INFRA-M. (in Russian).

Milner B.Z. (2013). Organizatsiya sozdaniya innovatsiy: gorizontalnye svyazi i upravlenie [Organizing creation of innovations: horizontal communications and management] M.: NITs INFRA-M. (in Russian).

Miloradov K.A. (2012). Primenenie CRM dlya povysheniya effektivnosti deyatelnosti predpriyatiy industrii gostepriimstva [Application of CRM to improve the efficiency of hospitality industry]. RISK: Resources, information, supply, competition. (2). 55-58. (in Russian).

Miloradov K.A. (2015). Setevye effekty samoorganizatsii v industrii gostepriimstva [Networking effects of self-organization in the hospitality industry]. RISK: Resources, information, supply, competition. (1). 221-223. (in Russian).

Petrosyan D.S. (2017). Organizatsionnoe proektirovanie: reorganizatsiya, reinzhiniring, garmonizatsiya[Organizational design: reorganization, reengineering, harmonization] M.: INFRA-M. (in Russian).

Popov L.A., Nikolskaya E.Yu. (2017). Proektirovanie gostinichnoy deyatelnosti [Designing of hotel activity]Moscow: KNORUS. (in Russian).

Prohote. (in Russian). Retrieved from http://prohotel.ru/news-211426/0/

Skobkin S.S., Kovaltchuk A.P., Belavina Y.A., Kalita G.V (2017). Development of a Business-Processes Model for the Quality Management System in the Hotels [Development of a Business-Processes Model for the Quality Management System in the Hotels]. Journal of Environmental Management and Tourism. 8(4(20)). 775-783. (in Russian).

Vinogradova M.V. (2013). Organizatsiya i planirovanie deyatelnosti predpriyatiy sfery servisa [Organization and planning of the activity of service enterprises] M.: Izdatelsko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i K°». (in Russian).