

Б А К А Л А В Р И А Т

---



Российский экономический  
УНИВЕРСИТЕТ  
имени Г.В. Плеханова

К.А. Милорадов, О.А. Астафьева, А.В. Романюк

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Рекомендовано  
Экспертным советом УМО в системе ВО и СПО  
в качестве **учебного пособия** для направления бакалавриата  
«Гостиничное дело»



КНОРУС • МОСКВА • 2024

УДК 338.2:004:640.41(075.8)

ББК 65+65.432+32.973.2я73

И74

**Рецензенты:**

**С.А. Лочан**, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, д-р экон. наук, проф.,

**М.А. Морозов**, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, д-р экон. наук, проф.

**Авторы:**

**К.А. Милорадов**, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,

**О.А. Астафьева**, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,

**Е.Н. Валединская**, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,

**Ю.А. Кабелкайте-Вайткене**, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,

**А.И. Кошелева**, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,

**А.В. Романюк**, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова

**И74 Информационные технологии бизнес-администрирования операционных процессов гостиничного предприятия** : учебное пособие / К.А. Милорадов, О.А. Астафьева, А.В. Романюк [и др.]. — Москва : КНОРУС, 2024. — 158 с. — (Бакалавриат).

**ISBN 978-5-406-12445-1**

Излагаются основы формирования механизма бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного предприятия. Рассмотрены примеры использования информационных технологий для решения задач операционного менеджмента. Приводятся вопросы и задания для самостоятельной работы.

Соответствует ФГОС ВО последнего поколения.

*Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению 43.03.03 «Гостиничное дело».*

**Ключевые слова:** информационные технологии; гостиничное дело; менеджмент.

**УДК 338.2:004:640.41(075.8)**

**ББК 65+65.432+32.973.2я73**

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ  
ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Изд. № 689035. Формат 60×90/16. Гарнитура «Newton».

Усл. печ. л. 10,0. Уч.-изд. л. 9,0. Тираж 500 экз.

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: +7 (495) 741-46-28.

E-mail: welcome@knorus.ru www.knorus.ru

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии».

109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.

Тел.: +7 (495) 221-89-80.

**ISBN 978-5-406-12445-1**

© Коллектив авторов, 2024

© ООО «Издательство «КноРус», 2024

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1. ОПЕРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЕ</b> .....	6
1.1. Концепция жизненного цикла гостиничного продукта как вектор совершенствования бизнес-администрирования операционными процессами.....	6
1.2. Формирование механизма бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания с учетом организационной структуры .....	22
1.3. Ключевые узлы формирования и алгоритм автоматизации механизма бизнес-администрирования операционных процессов гостиничного обслуживания для российских несетевых гостиничных предприятий.....	60
<b>Глава 2. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА</b> .....	92
2.1. Информационные технологии автоматизации операционной деятельности в сфере гостеприимства .....	92
2.2. Создание сайта гостиничного предприятия с помощью WIX.....	104
2.3. «Облачная» система управления отелем Bnovo .....	121
<b>Приложение 1. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ</b> .....	136
<b>Приложение 2. ОТВЕТЫ К ТЕСТАМ</b> .....	152
<b>Приложение 3</b> .....	155

## ВВЕДЕНИЕ

Современные специалисты, работающие в сфере гостеприимства, должны иметь комплексное представление о возможностях современных информационно-коммуникационных технологий, направлениях и методах их использования на предприятиях индустрии гостеприимства, знать основы операционного управления, уметь использовать современные информационные и компьютерные технологии для решения задач автоматизации операционной деятельности отеля.

Цель учебного пособия — дать взаимосвязанное описание возможностей операционного менеджмента и информационно-коммуникационных технологий и методов их использования в работе современного отеля, приводя примеры, раскрывающие особенности использования информационно-коммуникационных технологий в сфере гостеприимства для оперативного управления отелем.

Учебное пособие предназначено для бакалавров, обучающихся по программе бакалавриата по направлению 43.03.03 «Гостиничное дело». Материал учебного пособия используется в образовательном процессе в рамках дисциплины «Информационные системы в индустрии гостеприимства», «Информационные системы и технологии в индустрии гостеприимства», «Операционный менеджмент гостиничного предприятия».

Пособие состоит из двух разделов. В первом разделе рассмотрен подход к формированию механизма бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания с учетом жизненного цикла гостиничного продукта, организационной структуры гостиничных предприятий, исследованы ключевые узлы формирования механизма и представлен алгоритм автоматизации бизнес-администрирования операционных процессов гостиничного обслуживания для российских несетевых гостиничных предприятий. Материал главы отражает результаты исследований авторов.

Во второй раздел пособия включены сведения об использовании информационно-коммуникационных технологий и систем в сфере гостеприимства для реализации операционных процессов гостиничного обслуживания. Рассмотрено создание веб-сайта отеля с помощью он-

лайн-конструктора Wix. Также рассмотрено использование «облачной» информационной системы управления отелем компании Wpovo и дополнительных сервисов. Изучение материала второго раздела ориентировано на практическую работу с соответствующими информационными системами и сервисами.

Пособие включает задания для самостоятельной работы, контрольные вопросы. В приложение включены примеры тестов.

Изучение пособия позволит студенту получить и закрепить следующие компетенции.

УК-1 — способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.

УК-1.1 — анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие, осуществляет декомпозицию задачи, находит и критически анализирует информацию, необходимую для решения поставленной задачи.

УК-1.2 — рассматривает возможные варианты решения задачи, оценивая их достоинства и недостатки.

УК-1.3 — грамотно, логично, аргументировано формирует собственные суждения и оценки.

УК-1.4 — отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок и т.д. в рассуждениях других участников деятельности.

УК-1.5 — определяет и оценивает последствия возможных решений задачи.

ОПК-1 — способен применять технологические новации и современное программное обеспечение в сфере гостеприимства и общественного питания.

ОПК-1.1 — определяет потребность в технологических новациях и информационном обеспечении в организациях сферы гостеприимства и общественного питания.

ОПК-1.2 — осуществляет поиск и применяет технологические новации в организациях сферы гостеприимства и общественного питания.

ОПК-1.3 — использует современные информационно-коммуникационные технологии специализированное программное обеспечение в организациях сферы гостеприимства и общественного питания.

# Глава 1. ОПЕРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

## 1.1. КОНЦЕПЦИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРОДУКТА КАК ВЕКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

*Цикличность* — феномен, который наблюдается учеными при анализе развития как материальных, так и нематериальных объектов. Сама идея цикличности как первоосновы мира витала в мировой науке со времен Древней Греции и Древнего Китая (особенно в трудах китайских даосов).

Но если философов проблема цикличности интересовала на протяжении многих сотен лет, то экономисты обратили на нее внимание сравнительно недавно, в начале XIX в. При этом следует отметить, что в экономических науках этот феномен сначала исследовался на макроэкономическом уровне, и был впервые систематически изложен в середине XIX в. К изучению же его на микроэкономическом уровне ученые перешли в середине XX в.

На микроэкономическом уровне одной из наиболее известных и исследованных областей применения концепции жизненного цикла является жизненный цикл продукта<sup>1</sup>. *Жизненный цикл продукта* (Product Life Cycle — PLC) — это время его существования на рынке, охватывающее промежуток с момента разработки и вывода на рынок до момента снятия с рынка. Это также модель реакции рынка на продукт во времени, где независимой переменной является время, а зависимой — объем продаж или прибыль. Концепция жизненного цикла была популярной на про-

---

<sup>1</sup> Астафьева О.А. Эволюция взглядов ученых на концепцию жизненного цикла товара // Общественные науки. 2012. № 5. С. 225—230.

тяжении многих лет, но до сих пор лишь на немногие вопросы могут быть подобраны окончательные ответы. Такая диспропорция возникла частично из-за противоречий между исследователями и практиками и частично из-за проблем, непосредственно присущих изучению данного динамического явления.

Среди первых экономистов, заинтересовавшихся жизненными циклами промышленности, можно назвать Симона Кузнецца (1930)<sup>1</sup> и Артура Бернса (1934) в 30-х гг. XX в. На основе анализа исторических тенденций экономического роста каждый из них заметил, что существует некая единая модель, связанная с развитием этапов отдельных отраслей<sup>2</sup>.

За исключением обращения Джоэля Дина (1950)<sup>3</sup> к жизненному циклу продукции и пересмотра концепции жизненного цикла индустрии оргкомитетом Национальной промышленной конференции (1952) в течение следующих 30-ти лет жизненным циклам уделяли мало внимания.

1960-е и ранние 1970-е гг. стали свидетелями возрождения интереса к концепции в нескольких областях. Модель исследовалась с удвоенной силой. Широко известная четырехэтапная модель жизненного цикла товара была разработана Теодором Левиттом и впервые опубликована в 1965 г. В его статье «Применение концепции жизненного цикла продукта», напечатанной в журнале «Гарвард Бизнес Ревью», представлена четырехэтапная модель жизненного цикла продукта. Она включает следующие стадии.

1. *Стадия внедрения*: новый продукт выходит на рынок, фактически отсутствует спрос на продукт, а темпы роста продаж крайне низки. Главная задача здесь заключается в создании узнаваемости продукта.

2. *Стадия роста*: происходит активное увеличение темпов роста продаж, размеров рынка, усиливается конкуренция. Основная цель — увеличение сбыта и расширение ассортимента для получения максимальной прибыли.

3. *Стадия зрелости*: уровень продаж стабилизируется, темпы роста замедляются, происходит насыщение рынка, а затраты на исследования и разработки, как правило, ограничиваются затратами на модификацию продукта и его незначительные улучшения, при этом наиболее вероятно использование активной политики продвижения товара. Поскольку рынок стабилизировался и далее не растет, главными задачами является удержание рыночной доли и поддержание лояльности потребителей,

---

<sup>1</sup> *Kuznets S.* (1930) *Movement in production and prices*. New York: Houghton and Mifflin.

<sup>2</sup> *Burns A.* (1934) *Production trends in the U.S. since 1870*. New York: National Bureau of Economic Research (reprinted 1950, New York: Augustus M. Kelley), p. 171.

<sup>3</sup> *Dean J.* (1950) *Pricing policies for new production*, *Harvard Business Review*, November — December, p. 28.

а также привлечение потребителей товаров конкурентов за счет активной политики стимулирования сбыта.

4. *Стадия упадка*: продукт теряет привлекательность для потребителя, продажи падают, уменьшаются размеры рынка. Как правило, снижение продаж связано с новыми технологиями, модными тенденциями, неблагоприятными экономическими условиями и т.д. На данной стадии необходимы принятие решения о сокращении затрат, выведении товара с рынка, выявление и сохранение тех товаров, на которые остается спрос<sup>1</sup>.

По мнению Левитта, наибольшую ценность для менеджеров концепция представляет на стадии внедрения нового продукта. Составление прогнозов возможного цикла продукта позволяет более рационально подходить к вопросу продуктового планирования и планирования сбыта, помогает оптимизировать время протекания многих процессов после запуска продукта на рынок, включая возможность более быстрых конкурентных ответов, увеличение длительности жизни продукта и вывод старого продукта с рынка<sup>2</sup>.

Впоследствии четырехэтапная модель жизненного цикла товара Т. Левитта была взята за основу теоретиками и практиками в области маркетинга во всем мире и использовалась остальными исследователями с включением некоторых модификаций.

Принятие того, что у продуктов есть свои циклы жизни с присущими им выявленными стадиями, поможет при выборе надлежащих мер для продления жизни продукта и управления его стадиями. Неконтролируемые продукты проходят свой цикл без сильного сопротивления. Но развитие продукта подвержено влиянию изменений в рыночной среде и характере конкурентной борьбы, и предприятиям следует реагировать на это<sup>3</sup>. Те компании, которые отказываются принять факт наличия жизненного цикла продукта, проигрывают в условиях жесткой конкурентной борьбы. Например, продукт сети ресторанов «Victoria Station» стремительно прошел до конца свой путь, а «McDonald's» своевременно усовершенствовал концепцию своего продукта и продлил его жизненный цикл. Сегодняшний «McDonald's» значительно отличается от раннего: изменилось меню, дизайн. «McDonald's» превратился из закусочной без стульев в ресторан быстрого обслуживания с помещениями со сто-

---

<sup>1</sup> Астафьева О.А. Эволюция взглядов ученых на концепцию жизненного цикла товара. // Общественные науки. 2012. № 5. С. 225—230.

<sup>2</sup> Levitt T. Exploit the product life cycle/Harvard Business Review, vol 43, November — December 1965, pp 81—94.

<sup>3</sup> Роль развития продукта в индустрии гостеприимства и туризма Астафьева О.А. Экономика и предпринимательство. 2014. № 11-4 (52). — С. 842—844.



ликами и детскими уголками, открылись городские и международные филиалы, филиалы в больницах и колледжах<sup>1</sup>.

Жизненные циклы как всей торговой линии туристской продукции, так и по каждому отдельному продукту необходимо контролировать для планирования новых улучшенных предложений, сокращения торговой линии, распределения денежных средств и сотрудников компании между имеющимися туристическими продуктами и пакетами туров в соответствии с перспективами повышения дохода и с учетом всех составляющих жизненного цикла и выявления дополнительных прибылей.

Более того, можно регулировать процессы изменения формы и продолжительности существования любого отдельного товара на всех фазах, кроме, пожалуй, последней. Так, период представления турпродукта можно сократить, увеличив расходы и обеспечив быстрое сетевое распределение. Стадию роста можно ускорить, выйдя на дополнительные рынки, расширив перечень предлагаемых услуг, увеличив рекламу и количество распродаж, т.е. за счет грамотно спланированной и реализованной рыночной стратегии.

Обычно стадия зрелости продукта предоставляет самые благоприятные возможности для изменения формы и продолжительности его цикла жизни. Именно на этом этапе смена перечня услуг, внешние изменения, переоценка, увеличение числа каналов распределения, изменение комбинаций рыночной стратегии приводят к желаемым результатам. Как правило, для успешного «воскрешения» продукта требуется гораздо меньше затрат на управление и вложений фондов, чем на новый продукт. Случается, однако, и наоборот: стадия зрелости для каких-то турпродуктов сокращается в связи с изменениями привычек клиентов или выпуском модифицированного товара. В связи с этим поднимается вопрос о сокращении времени на регулирование и инвестиции, отдается предпочтение новому, более конкурентоспособному товару.

На стадии спада эффективность деятельности предприятия практически всецело зависит от понимания того, когда стоит сократить жизнь продукта, требующего гораздо больших усилий и затрат, чем получаемая от него прибыль.

В гостиничном бизнесе к примерам продукта на стадии внедрения можно отнести появление формата гибрид-отелей в России. Гибрид-отели — это гостиницы, в которых совмещены разные форматы и концепции при объединении эксплуатации и обслуживания, при максимальном ис-

---

<sup>1</sup> Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для студентов вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; пер. с англ. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — С. 392

пользовании синергии службы продаж и удовлетворения потребностей всех типов гостей и туристов.

В мире и России — это сочетания отеля эконом-класса и хостела; отеля 3 и 4 звезды, отеля и апартаментов, отеля 4 и 5 звезд. Среди интересных проектов данного формата в России — гибриды-отели «Ибис», «Новотель», «Адажио Киевская», гибриды-отели и хостелы NETIZEN<sup>1</sup>.

Под стадией внедрения для гостиничного продукта можно подразумевать стадию проектирования и открытия новой гостиницы. Так, Inter Continental Hotels Group рассматривает проекты в Бирюзовой Катунь и на Байкале. Сочи также является одним из приоритетов, поэтому сейчас ведутся переговоры. Также IHG рассматривает выход на рынок бренда Kimpton — отелей-ресторанов: гостиницы класса люкс, дизайн-отели, у каждого из которых уникальное лицо, своя история, которая базируется на истории здания или места, где расположена гостиница. Ресторан или бар в Kimpton — это яркая точка на ресторанной карте города, это бар с самыми лучшими коктейлями, с самым лучшим барменом и с самой лучшей атмосферой.

В России такой отель мог бы появиться в Москве и Санкт-Петербурге, другие города пока не рассматриваются. Этот бренд обсуждается с несколькими потенциальными владельцами и в Москве, и в Питере. Для этого должно совпасть много условий. Одно из них — нужно место, которое позволит сформировать премиальную ценовую политику за счет создания уникального продукта, не похожего на другие и по сервису, и по качеству того, что гости будут видеть. И это будет продукт, встроенный в линейку брендов IHG, т.е. пользующийся всеми преимуществами, которые дает бренд, — от программы лояльности до системы контроля качества<sup>2</sup>.

На стадии роста на сегодняшний день находятся такие новые гостиничные форматы, как модульные и капсульные дома-отели, расположенные в красивых заповедных местах, вблизи водоемов, «глэмпинги». На нее же перешли и апартаменты, которые набирают всю большую популярность как средство размещения, так как в условиях пандемии клиентам важно соблюдать самоизоляцию и ограничивать контакты с другими постояльцами и сотрудниками<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Гибриды-отели как новый тренд рынка. Интервью с Лысенковой Еленой, генеральным директором Hospitality Income Consulting. URL : <http://prohotel.ru/news-221289/0/> (дата обращения 24.08.2019).

<sup>2</sup> «Потенциал российского внутреннего туризма далеко не исчерпан». URL : <https://www.vedomosti.ru/business/characters/2017/08/16/729807-vnutrennego-turizma> (дата обращения 14.08.2019).

<sup>3</sup> Гостиничный менеджмент : учебник / коллектив авторов ; под общ. ред. Л.А. Попова, Э.В. Тарасенко — Москва : КНОРУС, 2021. — С. 148.

На стадии зрелости отчетливо проявляется «феномен верности», желание ряда клиентов еще раз воспользоваться предлагаемым гостиничным продуктом (например, еще раз посетить страну, курортный регион, отель, санаторий и др.). Психологически этот феномен вполне объяснен — это своего рода, ностальгия по прошлому времени, месту пребывания, интересными событиями, людьми, впечатлениями, которые остались в памяти туристов. Так, около 50% гостиницы «Ялта» в летние месяцы составляют туристы, отдыхающие в нем почти ежегодно. В 1980—1990-е годы отдыхать в этой гостинице было престижно и комфортно. Поэтому для людей, отдыхавших там в молодости, приятные, ностальгические воспоминания повышают привлекательность выбора и сейчас. Анализируя рекреантов курортного региона Крыма можно сделать вывод, что около 25% из них отдыхали в одном месте три и более сезона.

По отчетам ВТО наблюдается снижение темпа роста поездок на знаменитые курорты Средиземноморья. Устойчивые предпочтения изменились в связи с ухудшением экологии в этих районах (загрязнение моря и прибрежных зон). В противовес этому процессу происходит увеличение доли поездок в экологически чистые регионы (горные сельские местности, далекие острова и др.)<sup>1</sup>.

А вот на стадию спада перешли хостелы, так как в условиях новых санитарных ограничений сложно разместить в одном многоместном номере несколько гостей, не принадлежащих к одной семье<sup>2</sup>.

Приспосабливаясь к технологическим изменениям в процессах бронирования и оформления необходимого пакета документов для растущего потока туристов, все туристические компании осваивают информационные системы (Galileo, Sabre, Amadeus, **Worldspan Gabriel SITA** и российская разработка **Сирена Тревел**.) За последнее время они стали транснациональными. Все крупные туристические компании, авиакомпания, гостиницы международных цепочек (**Hyatt, Inter Continental, Holiday Inn, Marriott, Radisson** и др.) и независимые отели активно используют указанные системы и иные всевозможные Интернет-ресурсы. Появление усовершенствованных систем бронирования способствует росту продаж как отдельных турпакетов, так и всего каталога предложений крупнейших туроператоров.

Вследствие достижения этапа зрелости информационными системами, Internet переориентировался на локальные и региональные

---

<sup>1</sup> З.И. Тимошенко, Г.Б. Мунин, В.П. Дышлевой. Маркетинг гостинично-ресторанного бизнеса. URL : <https://tourism-book.com/pbooks/book-37/ru/chapter-1838/https://tourism-book.com/pbooks/book-37/ru/chapter-1838/>

<sup>2</sup> Гостиничный менеджмент : учебник / коллектив авторов ; под общ. ред. Л.А. Попова, Э.В. Тарасенко — Москва : КНОРУС, 2021. — С. 148.

подсистемы привлечения новых пользователей, изменив тем самым форму цикла информационного обеспечения туризма и обеспечив рост других турпродуктов.

Жизненный цикл продукта в гостиничном секторе можно изменить за счет расширения ассортимента новых видов обслуживания:

- увеличение количества мест размещения для реализации без предварительного запроса;
- расширение спектра услуг по размещению и обслуживанию бизнес-туристов (телефон, факс, ксерокс, комнаты для переговоров);
- активное размещение гостей и участников выставок, конференций, симпозиумов и других видов делового туризма.

За десять лет «Беларустуристу», крупной туристской корпорации, за счет изменения формулы и марки обслуживания, стабилизации цены и последовательной рекламной кампании удалось превратить этап зрелости в стадию роста, увеличив экономические показатели в несколько раз. В качестве еще одного удачного примера своевременного изменения жизненного цикла, отражающего смену ранней стадии стагнации стадией роста, можно привести деятельность маленькой туристской компании «Pansol Travel» (Кипр, Лимасол). Она остановилась на предложении четырех видов туров из 50, выбрав образовательные поездки, конгрессный туризм, отдых на побережье и чартерные перевозки<sup>1</sup>.

В свое время компании «Трансаэро» (ныне уже не существующей) удалось ввести на рынок новые маршруты, обойдя компанию «Аэрофлот», контролировавшую 3/4 авиаперевозок, но вынужденную сократить их из-за того, что не получилось увеличить контингент авиапассажиров. В то время перед компанией «Аэрофлот» стояла проблема устаревания оборудования, а компания «Трансаэро» расширила систему, способствующую приобретению новых типов самолетов.

Конечно, далеко не у всех продуктов жизненный цикл напоминает S-образный график. Некоторые продукты вводятся быстро и так же быстро умирают. Например, модные ночные клубы часто имеют короткий жизненный цикл с более круто изменяющейся кривой. Часто бывает и так, что гостиницы терпят спад, в результате этого занимаются капитальными преобразованиями и вновь обретают утраченную привлекательность, начиная новую стадию роста. Другие продукты могут долгое время оставаться в стадии зрелости.

Следует также отметить, что понятие «жизненный цикл» может относиться к отдельному товару, группе товаров, товарному ассортименту,

---

<sup>1</sup> Астафьева О.А. Роль развития продукта в индустрии гостеприимства и туризма. // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11—4 (52). С. 842—844.

отрасли, торговой марке, товарной категории. Однако в каждом из этих случаев он будет проявляться по-разному.

Так, товарные группы продуктов (например, рестораны быстрого обслуживания) имеют самые длинные жизненные циклы, у многих из них объем сбыта остается в стадии зрелости в течение длительного времени. Отдельные виды продуктов имеют, как правило, стандартный PLC. Например, рестораны, в которых можно получить заказ, не выходя из машины, и придорожные кемпинги стадии внедрения, быстрого роста, зрелости и спада проходят последовательно, как в теории. А вот из-за быстрых изменений в поведении конкурентов жизненный цикл определенного бренда может оперативно меняться. Разумеется, нельзя не учитывать данные особенности поведения различных товаров, товарных групп, торговых марок, категорий, и именно поэтому необходимо наблюдать за ними.

В связи с ограниченностью ресурсов, колебаниями издержек производства, повышением требований к качеству, быстро развивающимися технологиями, усилением конкуренции, руководители растущего числа компаний начинают уделять все больше внимания действиям отдела закупок. Наличие ресурсов и возможности их приобретения становится определяющим фактором при отборе идей для новых продуктов и услуг, при принятии решения о размещении выборочной рекламной поддержки, о выведении элементов из продуктовой линии.

Так, на сегодняшний день деятельности отдела закупок придается такое же значение, как финансовому отделу и маркетинговому. Основной тенденцией его работы является переход от закупок, рассчитанных на поддержание минимального уровня запаса, к длительному горизонту планирования. Это связано с желанием менеджеров предотвратить неизбирательное применение названного метода, а также обезопасить себя от внезапного отсутствия различных товаров, стремительного роста издержек, спекуляций, утечки наличности, необходимой для оперативной работы, вынужденных продаж, огромных потерь и других угроз бизнесу. С учетом необходимого согласования динамики поставок со спросом и была разработана модель процесса закупок, которая обобщает тип организационного подхода к деятельности отдела закупок и задает возможные направления для повышения конкурентоспособности предприятия в сфере услуг.

Вероятное направление и продолжительность тенденций продаж основных видов продукции дает менеджеру по закупкам время на подготовку обеспечения внешних договоренностей и координацию работы внутренних механизмов организации, которые различаются в зависимости от этапов жизненного цикла. При этом нужно иметь в виду, что

отдельные этапы жизненного цикла требуют изменений в большинстве операций и даже в стиле управления. Так, например, ранние стадии (проектирование и внедрение) требуют атмосферу творчества и неформальности. На фазе роста необходимо сосредоточение на оперативном планировании, обучении, решении проблем и выносливости. Фаза зрелости требует акцента на производительности, управлении, консерватизме.

Пятиэтапная модель жизненного цикла, в соответствии с которой будет рассмотрена деятельность отдела закупок, описывает наиболее общие принципы, выявленные в ходе анализа предприятий сферы услуг. Стоит подчеркнуть, что этапы не обязательно последовательны и не каждый продукт проходит все стадии.

*Стадия проектирования* включает в себя все предварительные рыночные действия. Компания занимается разработкой товара или услуги, которые она никогда не продает с полномасштабными усилиями.

За исключением доходов, связанных с возможным пробным маркетингом, разработчик не имеет продаж на стадии разработки. Широкий спектр материалов необходим в малых, экспериментальных количествах.

Идеи для новых услуг приходят из многих источников, одним из важных становится отдел закупок. Менеджеры отдела тесно взаимодействуют с поставщиками, которые часто представляют новые идеи для обсуждения и воплощения в дальнейшем.

Аналитики по закупкам выявляют тенденции в самих материалах и процессе обработки, которые могут привести к новой конструкции или оригинальному оформлению продукта.

Разумеется, есть высокая вероятность того, что многие проекты на стадии проектирования могут никогда не материализоваться. Тем не менее, отдел закупок прикладывает усилия для получения широкого разнообразия материалов.

Политикой отдела на данном этапе является обращение внимания на затраты на единицу продукции, поскольку речь идет о представлении производителями небольших количеств материалов. Большая часть этих закупок может быть передана рядовым сотрудникам.

Аналитики отдела будут оценивать целесообразность самостоятельного изготовления, покупки альтернативных вариантов, определять предложение и спрос на основные материалы в краткосрочном и долгосрочном периодах, а также оценивать квоты производителей. Менеджеру по закупкам необходимо пристально следить за процессом разработки нового продукта. Если новая единица будет способна заменять существующие товары или услуги, то можно сравнивать обязательства с настоящими поставщиками.

Каждый новый продукт создает проблемы в отношениях между разными отделами предприятия. В связи с этим может быть оправданным создание кросс-функциональных команд на период разработки.

На этом этапе проводятся многочисленные совещания, в том числе с представителями смежных отделов. Например, менеджеры по закупкам участвуют в разработке новых спецификаций продукта, которые позволяют уменьшить будущие проблемы поставок, в получении котировок, квот и оценок сроков для инженеров-конструкторов, в разработке стандартов качества и спецификаций, процедуры контроля качества материалов. Отдел закупок помогает подготовить план управления материальными потоками.

Если должна быть использована продукция, способная причинить вред (например, табачная и алкогольная продукция, экзотические специи и добавки для приготовления блюд в ресторанах, моющие средства для уборки номеров), он следит за тем, что новые продукты и материалы соответствуют требованиям экологии, здоровья и техники безопасности и компания имеет необходимые лицензии и разрешения. Он принимает участие в планировании того, как фирма будет обрабатывать, хранить и утилизировать данную продукцию.

Кроме того, отдел закупок работает совместно с другими отделами в области финансового планирования для перспективных инноваций и в оценке предложений по закупке оборудования. Что касается последнего, отдел закупок применяет концепцию жизненного цикла издержек, он учитывает первоначальные затраты плюс расходы на содержание и обслуживание в течение срока жизни полезного использования актива.

По просьбе отдела маркетинга сотрудники отдела закупок ищут экзотические материалы, которые могут быть привлекательными в рекламных целях. Отдел закупок также консультирует отдел маркетинга по поводу ожидаемых продаж и рыночных планов в отношении нового продукта или услуги.

Наконец, отдел закупок утверждает спецификации выходящего продукта на основе ожидаемой доступности материалов и стабильных издержек.

Отношения с поставщиками на этой стадии достаточно гибкие, но и ориентированы на будущее. Отдел закупок оценивает потребительские магазины и поддерживает хозяйства в качестве потенциальных поставщиков материалов и услуг, которые не были куплены ранее, либо были куплены в небольших количествах. Он выбирает поставщиков, которые обладают необходимым опытом, оборудованием и разрешениями и получает образцы для тестирования. Он работает с поставщиками, имеющими отношение к спецификациям и стандартам качества.

До производства специально разработанного для потребителей оборудования, отдел просит потенциальных поставщиков провести предпродажное обслуживание потребностей фирмы. Планы сформулированы с поставщиками с учетом внезапных или неустойчивых потребностей при внедрении.

Отдел закупок расширяет список поставщиков, которые смогут удовлетворить технические требования фирмы и стандарты качества. Он также помогает поставщикам в развитии и осуществлении программ гарантии качества.

В случае необходимости фирма снабжает продавцов набором инструментов.

Предвидя то, что требования изменятся, так как изменяется тенденция продаж продукта, руководители отдела закупок настаивают на различных вариантах в ранних договорах на поставку. В некоторых компаниях отдел закупок использует различные инструменты (перечень материалов, оценка программы), чтобы собрать все необходимое для новых продуктов. Благодаря этим методам отдел закупок находится в эффективном положении, чтобы поддержать запуск новинок.

*Этап внедрения* начинается с полномасштабного маркетинга нового товара или услуги на искомом рынке или в большей области. Теперь отдел закупок фокусируется на адаптации материалов и поставщиков.

Новый продукт, как правило, испытывает множество проблем, вызванных фактическим использованием и широкомасштабным распределением. Основная задача отдела закупок на этой стадии состоит в том, чтобы уравновесить высокую вероятность провала новшества с безотлагательностью, со срочностью поставок соответствующих ресурсов для его создания, если оно будет успешным.

Политика отдела заключается в том, чтобы работать в тесном сотрудничестве с продавцами, чтобы решить материальные дефекты и внедрить технические изменения. Отчеты от персонала обслуживания клиентов и другие прямые поступления от отдела закупок точно определяют специфические жалобы.

Отдел закупок готовится иметь дело с лавиной модификаций продукта. Он консультируется с маркетинговым отделом относительно специальных заказов и потенциальных конструктивных изменений.

Наряду с инженерным отделом и бухгалтерским учетом, отдел закупок разрабатывает предварительные стандарты для издержек, качества, выручки, и других факторов, имеющих отношение к новому продукту. Он помогает в установлении времени выполнения заказа, минимальных запасов и пунктов повторного заказа, а также контролирует научно-исследовательские отчеты по продажам.



Он готовится к изменяющимся государственным и федеральным правилам, основанным на использовании огромного количества потенциально опасных материалов. Совместно с другими департаментами он участвует в принятии решение по поводу внедрения программы «Всеобщий менеджмент качества» и производства «Точно в срок».

Пока продукт или услуга на рынке не признана, отдел закупок использует субподрядчиков и объекты с арендной платой. Там, где это возможно, он организует аренду с возможностью покупки в дальнейшем. Конечно, многие компоненты и технические услуги покупаются, но только в небольших количествах. Эти небольшие заказы объединяются с другими поступающими материалами.

Основываясь на опыте взаимодействия с новыми поставщиками и их способностью осуществления поставок во время ожидаемого роста продаж, отдел закупок составляет список предпочтительных и запасных поставщиков.

Топ-менеджер отбирает предпочтительных поставщиков и устанавливает долгосрочные отношения с ними. Поставщики поощряются к созданию новых технологий, которые могут быть включены в деятельность фирмы. Многие компании уделяют особое внимание малому бизнесу. В некоторых случаях отдел закупок заказывает у них сырье.

Когда поступит сигнал о предстоящем росте продаж, отдел закупок может начинать упорядоченный переход от субподрядчиков к производству собственными силами. Ближе к концу этой стадии отдел разрабатывает и реализует программы сертификации поставщиков для улучшения качества материалов, сокращения запасов, обработки заказов и расходов на их проверку.

Этап внедрения заканчивается, когда руководство решает либо отказаться от нового продукта, либо поддержать его в качестве части регулярной линии компании.

Когда продажи интенсивно растут, более чем на один процент в месяц, продукт или услуга находится в стадии роста. Отдел закупок пытается обеспечить соблюдение стандартов качества поставщиков, даже в то время, когда умоляет их организовать поставки быстрее.

В период роста отдел закупок обеспокоен нехваткой времени, транспортными задержками. При этом он сохраняет высокий уровень обслуживания и стандартов качества на закупаемые элементы (особенно это важно при организации услуг питания, оказания конференц-услуг), несмотря на давление со стороны других отделов компании по поводу быстрых поставок.

Это обеспечивает возможность контроля за заменой оборудования и инструментов, специальную договоренность с мелкими торговцами

и некоторыми другими. Менеджеры по закупкам заручаются их контактами с поставщиками и транспортными компаниями для получения необходимых товаров в кратчайшие сроки. Они также призывают бухгалтерию платить по счетам поставщиков оперативно, чтобы помочь сохранить поток грузов.

Отдел закупок расширяет свой штат для обработки растущего объема заявок, последующих мероприятий, использует различные методы для минимизации повторяющихся заказов. Он оказывает содействие в пересмотре сроков, минимумов запасов, изменении порядка пунктов заказов, участвует в установке экономических порядковых величин порядка, создает существенные запасы сырья и товаров, находящихся в процессе. Кроме того, отдел избегает превышения объема закупок, когда некоторые руководители экстраполируют или преувеличивают крутой рост продаж в этот период. В дополнение отдел закупок отказывается от некоторых субподрядчиков в пользу собственного производства, экономя на издержках и получая выгоды от операционных рычагов.

Ликвидация субподрядчиков требует разработки большего количества основных источников ресурсов. Отдел закупок выборочно расширяет источники снабжения, не нарушая четко налаженных отношений, приобретения некоторых ресурсов и услуг у местных поставщиков. Он изучает продукт на предмет целесообразности его изготовления или закупки, проводит ABC-анализ инвентаризации на материалы, а также участвует в определении того, стоит ли расширять существующие производимые услуги.

Поскольку спрос на продукцию компании растет, может произойти временный дефицит. Закупки переходят к поставщикам больших объемов. При необходимости отдел закупок использует брокеров, чтобы найти дефицитные элементы с немедленной поставкой.

Для обеспечения долгосрочных поставок, отдел закупок определяет, будет ли интересно купить долю в уставном капитале основного поставщика или получить контроль за основными материалами, ранее купленными у продавца. Кроме того, усилия посвящены ускорению поставок, стимулированию и награждению поставщиков.

Когда наступают чрезвычайные обстоятельства (например, очень быстро растет спрос на продукцию), отдел идет на уступки продавцам, но при этом получает юридическую консультацию для того, чтобы убедиться, что права компании не будут ущемлены в будущем.

Большинство проблем исчезает, ставятся новые задачи, когда продукт компании созревает.

*Стадия зрелости* наступает, когда темп роста объема продаж услуг замедляется, и, в конечном итоге, стабилизируется или слегка снижа-

ется. Отдел закупок объединяется с другими отделами для поиска путей повышения эффективности деятельности.

Политикой отдела закупок в период зрелости является стабилизация обязательств по материалам и повышение эффективности отдела в повседневной рутине. В рамках этой политики отдел определяет регулярные и альтернативные источники, устанавливает автоматическое изменение порядка стандартных количеств, обеспечивает варианты продукта, вынуждает производителей соответствовать стандартам качества, поддерживать постоянный уровень обслуживания клиентов и связанных с ними видов деятельности.

Персонал отдела оценивает продукты со стабильным спросом, новые расширения продукта и субподрядные работы. Отдел закупок также проводит исследования в отношении услуг, заменяющих оказываемых, становящихся менее популярными, и альтернативных источников ресурсов. Специалисты по закупкам отслеживают их наличие, выясняют возможности долгосрочных контрактов с меньшим количеством источников.

Возрастает давление на снижение затрат. Иногда отдел подбирает сделки от неплатежеспособных компаний. Но основной упор делается на снижение издержек от долгосрочных поставщиков.

Стабилизация спроса открывает новые возможности для улучшений административного характера. Топ-менеджер может использовать в качестве модели программу «обучение по месту работы» для новых покупателей. Система внутреннего предложения разработана для выявления и отбора идей, чтобы сделать действия отдела более продуктивными.

Для повышения эффективности деятельности в отделе закупок проводится систематическое сокращение усилий по затратам (например, обучение анализу на основе кривых безразличия).

Директор отдела закупок оценивает полезность отчетов для информирования высшего руководства, эффективность отдела закупок путем пересмотра ее организации, политики и процедур. Некоторые закупки могут быть централизованы в штаб-квартире (например, национальные контракты).

Одной из целей организационной реорганизации является содействие установлению более тесного взаимодействия между отделами.

Отдел закупок участвует в пересмотре стандартов продукции и спецификаций. Настойчивость на взаимности повторяется все чаще. Техники переговоров с поставщиками совершенствуются таким образом, чтобы привести к снижению цен. Просроченные заказы периода роста отменяются.

Отдел регулирует входящее качество и стандарты обслуживания в соответствии с критериями клиентов при покупке, с учетом социальных требований.

Отдел также участвует в процессе принятия решения вопроса о необходимости пересмотра плана по материалам и замене устаревшего оборудования и инструментов. Он принимает участие в сравнительном исследовании основных продуктов, услуг и процессов их оказания у конкурентов, чтобы определить пути улучшения существующего продукта и операций, а также в серии обширных эффективных исследований и ценностных анализов.

Отдел проводит стоимостный анализ с целью сокращения использования критических материалов и получения как можно больше пользы от использования невозстановливаемых ресурсов.

После стоимостного анализа отдел отбирает материалы-заменители и проверяет на соответствие требованиям различных государственных и федеральных норм, убеждается, что фирма приобретает необходимые лицензии на их использование, участвует в планировании их обработки, хранения и распоряжения ими.

Предложения отдела касаются замещающих материалов, их новых функций и характеристик может способствовать открытию новых рынков или дать компании конкурентное преимущество. Эти проекты могут привести к изучению возможного импорта трудоемких частей или приобретения поставщиков.

Отдел организует подходящее сочетание географически распределенных источников. Он отслеживает возможные поглощения поставщиков конкурентными фирмами или возможного отключения от них из-за экологических ограничений, забастовок с последующей угрозой непрерывности поставок.

Индустрия туризма в особой степени подвержена влиянию со стороны природных катаклизмов, политической нестабильности.

В отношениях с поставщиками делается упор на низкую общую стоимость сильнее, чем когда-либо. Отдел призывает поставщиков предлагать идеи для экономии затрат на существующий продукт.

При необходимости, он заменяет устаревшие или изношенные инструменты у продавцов. Новые методы закупок (например, предоплаченные заказы на поставку) сокращают время и избавляют от необходимости иметь в наличии эксплуатационные единицы.

Отдел ищет пути повышения эффективности обмена информацией между собой и продавцами, также как с поставщиками (например, связывает базу данных отдела с базой данных поставщиков с помощью компьютерного подключения).

В общем, отдел пытается перемещать запасы до поставщиков и давит на систематическое снижение цен на основе опыта работы с ними, настаивая при этом на сохранении качества стандартов, адаптированных