

УДК 33 DOI: 10.14451/2.211.35

Структура бизнес-процессов современных гостиничных предприятий РФ

© 2026 **Краснов Данила Юрьевич**

Коммерческий директор ООО ТГК Альфа, Аспирант. Российская международная академия туризма, Москва.

E-mail: Denn-007@yandex.ru

© 2026 **Рассохина Татьяна Васильевна**

Проректор по развитию программ магистратуры и аспирантуры, доктор экономических наук, доцент. Российская международная академия туризма, Москва.

E-mail: rassohina@gmail.com

Ключевые слова: бизнес-процессы, гостиничное предприятие, структура управления, индустрия гостеприимства, цифровизация, оптимизация процессов, гостиничный бизнес.

Целью настоящего исследования является комплексный анализ структуры бизнес-процессов современных гостиничных предприятий Российской Федерации в условиях цифровой трансформации отрасли. При написании статьи автором применялись следующие методы научного познания: методы системного анализа, процессного подхода, сравнительного анализа, а также метод экспертных оценок при изучении деятельности гостиничных комплексов различных категорий. Основные результаты работы заключаются в систематизации ключевых бизнес-процессов гостиничных предприятий, выявлении их взаимосвязей и особенностей функционирования в российских условиях. Автором разработана классификация бизнес-процессов с учетом специфики отечественного гостиничного рынка и предложены рекомендации по оптимизации процессной структуры. Выводы, полученные автором в процессе исследования, свидетельствуют о необходимости интеграции традиционных процессов с цифровыми технологиями для повышения конкурентоспособности российских гостиничных предприятий на современном этапе развития индустрии гостеприимства.

Введение

В современных экономических условиях индустрия гостеприимства переживает период значительных трансформаций, обусловленных как глобальными тенденциями цифровизации, так и специфическими особенностями развития российского рынка. Безусловно, актуальность исследования структуры бизнес-процессов гостиничных предприятий определяется необхо-

димостью адаптации отечественных компаний к новым вызовам и требованиям рынка. По мнению автора, эффективное управление бизнес-процессами становится ключевым фактором конкурентоспособности в условиях растущих ожиданий потребителей и усиления конкуренции.

Теоретическую базу исследования составили фундаментальные труды отечественных ученых

в области управления гостиничным бизнесом и процессного подхода: Л. Л. Духовная, Г. М. Дехтярь, Е. В. Логвина, О. В. Прохорова [5], А. Б. Шиндин [14], Попов Е. В. [8], Шумакова Е. В. [15], Сердечников С. И. [10], Фролова Е. А. [13], Карпова Г. А. [6], Гедиев М. Р. [2], Захер Н. [4], Ушаков Р. Н. [12], Духовная Л. Л. [3], Щербина А. В. [16], Лесников А. И. [7], Скабеева Л. И. [11], Газгиреева Л. Х. [1], Н. И. Рубанова, Т. В. Рассохина, В. С. Саар, Л. М. Шагаров [9].

Проведенный автором настоящего исследования литературный обзор показывает, что вопросы структурирования бизнес-процессов в гостиничной индустрии получили достаточное освещение в научной литературе, однако специфика российских предприятий в контексте современных реалий требует дополнительного изучения.

Целью настоящего исследования является всесторонний анализ структуры бизнес-процессов современных гостиничных предприятий Российской Федерации и разработка практических рекомендаций по их оптимизации.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе автора к анализу структуры бизнес-процессов с учетом современных тенденций развития российского гостиничного рынка и разработке адаптированной классификации процессов, отражающей специфику функционирования отечественных предприятий индустрии гостеприимства. Кроме того, в работе предложена авторская модель взаимодействия основных, вспомогательных и управленческих процессов в контексте цифровой трансформации отрасли.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии автором научных представлений о структуре и содержании бизнес-процессов гостиничных предприятий, систематизации подходов к их классификации и управлению. Практическая значимость работы определяется возможностью использования полученных автором результатов руководителями гостиничных предприятий для совершенствования системы управления, повышения операционной эффективности и качества обслуживания гостей.

Материалы и методы исследования

Материалами для проведения настоящего исследования послужили данные, полученные в результате изучения деятельности гостиничных предприятий различных категорий, функционирующих на территории Российской Федерации. Собственно говоря, эмпирическую базу составили сведения о работе пятнадцати гостиничных комплексов, расположенных в крупных городах России, включая Москву, Санкт-Петербург, Казань и Сочи. Помимо этого, использовались материалы внутренней отчетности предприятий, регламентирующие документы, описывающие процедуры и стандарты обслуживания, а также результаты наблюдений за организацией работы различных служб и подразделений.

Методологической основой исследования выступил процессный подход к управлению организацией, предполагающий рассмотрение деятельности предприятия как совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов.

Результаты и обсуждение

Проведенное автором исследование позволило систематизировать бизнес-процессы современных гостиничных предприятий РФ и выявить их структурные особенности. Прежде всего, следует отметить, что все процессы гостиничного предприятия целесообразно разделить на три основные категории: основные, вспомогательные и управленческие процессы. Данная классификация, безусловно, является базовой и широко применяется в теории и практике процессного управления, однако специфика гостиничного бизнеса требует детализации содержания каждой группы процессов.

Основные бизнес-процессы современного гостиничного предприятия непосредственно связаны с обслуживанием гостей и создают добавленную стоимость для потребителя услуг. Далее рассмотрим предложенную автором классификацию бизнес-процессов современного отечественного гостиничного предприятия.

Для наглядного представления структуры бизнес-процессов и их характеристик была разработана следующая таблица.

Таблица 1. Основные бизнес-процессы современного отечественного гостиничного предприятия.

Процесс	Содержание	Особенности
Бронирование и резервирование	Прием заявок через различные каналы, проверка доступности номеров, согласование условий, подтверждение резервирования	Множественные каналы дистрибуции (онлайн-платформы, мобильные приложения, корпоративные порталы); требует интеграции систем и единого информационного пространства
Регистрация и размещение гостей	Встреча гостя, проверка документов, оформление регистрации, получение оплаты/гарантий, вручение ключей, сопровождение до номера	Формирование первого впечатления о качестве обслуживания; возможность автоматизации (онлайн-регистрация, электронные ключи) при сохранении персонализации
Проживание	Обслуживание номерного фонда, предоставление питания, консьерж-сервис, дополнительные услуги (развлекательные, бизнес)	Наиболее продолжительный и многоаспектный процесс; требует постоянного мониторинга удовлетворенности и взаимодействия всех служб
Выезд и расчет	Подготовка счета, проведение расчетов, возврат депозита, получение обратной связи, оформление выезда	Влияет на итоговое впечатление и вероятность повторного обращения; внедрение экспресс-процедур и автоматического расчета

Источник: по материалам автора.

Таблица 2. Вспомогательные бизнес-процессы современного отечественного гостиничного предприятия.

Процесс	Содержание	Особенности
Материально-техническое обеспечение	Закупка товаров и материалов, управление запасами, контроль качества поставок, организация складского хозяйства	Широкий ассортимент потребляемых товаров (от продуктов до мебели); крупные сети создают централизованные системы закупок
Управление персоналом	Подбор и адаптация, обучение и развитие, оценка результативности, мотивация и стимулирование, управление карьерой	Качество услуг напрямую зависит от компетентности персонала; высокая текучесть кадров требует постоянного внимания к подбору и обучению
Информационно-технологическая поддержка	Обеспечение функционирования ПО и оборудования, поддержка пользователей, защита информации, развитие IT-систем	Множество специализированных систем (PMS, CRM, RMS, электронные замки); цифровизация значительно повысила роль IT-процессов
Обеспечение безопасности	Физическая охрана, контроль доступа, видеонаблюдение, пожарная безопасность, защита информации	Постоянно возрастающие требования; специфика бизнеса предполагает нахождение большого количества людей на территории
Техническое обслуживание	Планово-предупредительный ремонт, аварийное обслуживание, модернизация оборудования, контроль технического состояния	Бесперебойное функционирование критически важно для комфорта и безопасности; внедрение систем автоматизированного мониторинга

Источник: по материалам автора.

Таблица 3. Управленческие бизнес-процессы современного отечественного гостиничного предприятия.

Процесс	Содержание	Особенности
Стратегическое планирование	Анализ внешней и внутренней среды, формулирование миссии и целей, разработка стратегии развития и планов реализации	Требует регулярного пересмотра в условиях высокой динамики отрасли; позволяет адаптироваться к изменениям рынка
Финансовое управление	Бюджетирование, управление денежными потоками, финансовый анализ и контроль, управление затратами, инвестиционное планирование	Высокая доля постоянных затрат и сезонные колебания спроса обуславливают особую важность профессионального финансового менеджмента
Маркетинг и управление продажами	Изучение рынка, формирование продуктовой политики, ценообразование, продвижение услуг, организация продаж	Активное использование цифровых каналов, систем управления репутацией и программ лояльности в условиях высокой конкуренции
Управление качеством	Разработка стандартов обслуживания, мониторинг качества, работа с обратной связью, реализация корректирующих действий	Качество – ключевое конкурентное преимущество; внедрение международных систем (ISO) и сертификация

Источник: по материалам автора.

Таблица 4. Классификация бизнес-процессов гостиничного предприятия.

Категория процессов	Наименование процесса	Основные подпроцессы	Ответственные подразделения	Влияние на удовлетворенность гостей
Основные процессы	Бронирование и резервирование	Прием заявок, проверка доступности, подтверждение	Служба бронирования, служба приема и размещения	Высокое
Основные процессы	Регистрация и размещение	Встреча гостя, оформление документов, вручение ключей	Служба приема и размещения, служба безопасности	Очень высокое
Основные процессы	Проживание	Обслуживание номеров, питание, дополнительные услуги	Все службы гостиницы	Очень высокое
Основные процессы	Выезд и расчет	Подготовка счета, расчеты, получение обратной связи	Служба приема и размещения, бухгалтерия	Высокое
Вспомогательные процессы	Материально-техническое обеспечение	Закупки, управление запасами, складское хозяйство	Служба снабжения, склад	Среднее
Вспомогательные процессы	Управление персоналом	Подбор, обучение, оценка, мотивация	Служба управления персоналом	Высокое

Продолжение на следующей странице

Таблица 4. Классификация бизнес-процессов гостиничного предприятия. (Продолжение таблицы)

Категория процессов	Наименование процесса	Основные подпроцессы	Ответственные подразделения	Влияние на удовлетворенность гостей
Вспомогательные процессы	Информационно-технологическая поддержка	Поддержка систем, защита информации, развитие ИТ	IT-служба	Среднее
Вспомогательные процессы	Обеспечение безопасности	Охрана, контроль доступа, пожарная безопасность	Служба безопасности	Высокое
Вспомогательные процессы	Техническое обслуживание	Ремонт, профилактика, модернизация оборудования	Инженерно-техническая служба	Среднее
Управленческие процессы	Стратегическое планирование	Анализ среды, формулирование стратегии, планирование	Высшее руководство	Низкое
Управленческие процессы	Финансовое управление	Бюджетирование, управление потоками, анализ	Финансовая служба	Низкое
Управленческие процессы	Маркетинг и продажи	Исследования рынка, продвижение, организация продаж	Служба маркетинга и продаж	Высокое
Управленческие процессы	Управление качеством	Разработка стандартов, мониторинг, корректирующие действия	Служба качества, все подразделения	Очень высокое

Источник: по материалам автора.

Проведенный автором анализ взаимосвязей между различными группами процессов показывает, что эффективность основных процессов существенно зависит от качества организации вспомогательных и управленческих процессов. Собственно говоря, все процессы гостиничного предприятия образуют единую систему, где изменение в одном элементе неизбежно влияет на функционирование других элементов, например, недостатки в процессе управления персоналом приводят к снижению качества обслуживания гостей, что негативно отражается на основных процессах и, в конечном итоге, на финансовых результатах деятельности предприятия.

Особого внимания, по мнению автора, заслуживает вопрос цифровизации бизнес-процессов

гостиничных предприятий, как показало проведенное исследование, уровень автоматизации процессов существенно различается в зависимости от категории отеля и его принадлежности к гостиничной сети. Крупные сетевые операторы, как правило, демонстрируют более высокий уровень цифровизации, используя интегрированные системы управления, позволяющие автоматизировать большинство рутинных операций, в то же время независимые отели, особенно небольшого размера, зачастую ограничиваются базовыми программными решениями.

Проведенный анализ позволил выявить ключевые направления оптимизации бизнес-процессов современных российских гостиниц. Прежде всего, необходима дальнейшая автоматизация

процессов бронирования и резервирования с интеграцией всех каналов дистрибуции в единую систему. Так же является целесообразным внедрение мобильных технологий для упрощения процессов регистрации и выезда гостей и требуется совершенствование процессов

управления персоналом с акцентом на повышение квалификации сотрудников и развитие клиентоориентированной культуры обслуживания.

Для более детального представления о распределении времени выполнения основных процессов была составлена таблица 5.

Таблица 5. Временные характеристики основных бизнес-процессов гостиничного предприятия.

Бизнес-процесс	Средняя продолжительность (минуты)	Количество операций	Количество задействованных сотрудников	Возможность автоматизации
Бронирование номера (онлайн)	5–10	8–12	0–1	Высокая
Бронирование номера (по телефону)	10–15	12–18	1–2	Средняя
Регистрация гостя при заезде	8–12	15–20	2–3	Средняя
Обслуживание номера (уборка)	25–35	30–45	1–2	Низкая
Подача завтрака в номер	15–25	20–30	2–3	Низкая
Выезд и расчет с гостем	5–10	10–15	1–2	Высокая
Обработка запроса консьержа	10–30	15–25	1–2	Низкая
Техническое обслуживание номера	30–60	25–40	1–2	Низкая

Источник: по материалам автора.

Данные таблицы 5 свидетельствуют о том, что наибольший потенциал для автоматизации имеют процессы бронирования, регистрации и расчетов с гостями, вместе с тем, процессы, требующие непосредственного контакта с гостем или выполнения физических операций, сложнее поддаются автоматизации и требуют участия квалифицированного персонала. Таким образом, стратегия цифровизации должна учитывать специфику каждого процесса и находить баланс между технологическими решениями и персонализированным обслуживанием.

Исследование показало, что структура бизнес-процессов российских гостиничных предприя-

тий в целом соответствует международной практике, однако имеет ряд особенностей, к числу таких особенностей относится более высокая степень централизации управленческих процессов, что обусловлено спецификой российской бизнес-культуры. Кроме того, отмечается недостаточное внимание к процессам управления взаимоотношениями с клиентами и формированию долгосрочной лояльности гостей, в этом контексте зарубежные гостиничные сети, работающие на российском рынке, демонстрируют более системный подход к построению отношений с клиентами.

Важным аспектом организации бизнес-процессов является их документирование и стандартизация, как показала практика, наличие четко описанных процедур и регламентов позволяет обеспечить стабильное качество обслуживания независимо от конкретных исполнителей. Однако степень формализации процессов в российских гостиницах варьируется в широких пределах. Отметим, что крупные сетевые операторы, безусловно, уделяют значительное внимание разработке детальных стандартов и процедур, в то время как небольшие независимые отели часто полагаются на опыт и интуицию сотрудников.

Анализ эффективности бизнес-процессов гостиничных предприятий требует использования

системы ключевых показателей эффективности, например, в гостиничной индустрии традиционно применяются такие показатели, как: загрузка номерного фонда, средняя цена номера, доход на имеющийся номер, индекс удовлетворенности гостей и другие метрики. Надо сказать, что современные системы управления отелями позволяют отслеживать эти показатели в режиме реального времени и оперативно принимать управленческие решения, тем не менее, важно понимать, что количественные показатели должны дополняться качественными оценками, учитывающими специфику каждого процесса.

Таблица 6 представляет основные показатели эффективности бизнес-процессов и методы их измерения.

Таблица 6. Ключевые показатели эффективности бизнес-процессов гостиничного предприятия.

Группа процессов	Показатель эффективности	Метод измерения	Целевое значение	Периодичность контроля
Бронирование	Коэффициент конверсии запросов в бронирования	Количество подтвержденных бронирований / количество запросов × 100%	65–75%	Ежедневно
Бронирование	Доля онлайн-бронирований	Количество онлайн-бронирований / общее количество бронирований × 100%	50–60%	Еженедельно
Размещение	Время регистрации гостя	Хронометраж процесса регистрации	Не более 10 минут	Ежедневно
Размещение	Уровень удовлетворенности процессом заезда	Опрос гостей, анализ отзывов	Не менее 4,5 из 5	Ежемесячно
Проживание	Индекс чистоты номеров	Результаты проверок службой контроля качества	Не менее 95%	Ежедневно
Проживание	Время реакции на запросы гостей	Мониторинг системы обработки запросов	Не более 15 минут	Ежедневно
Питание	Скорость обслуживания в ресторане	Хронометраж времени от заказа до подачи	15–20 минут	Ежедневно

Продолжение на следующей странице

Таблица 6. Ключевые показатели эффективности бизнес-процессов гостиничного предприятия. (Продолжение таблицы)

Группа процессов	Показатель эффективности	Метод измерения	Целевое значение	Периодичность контроля
Выезд	Время процедуры выезда	Хронометраж процесса выезда	Не более 5 минут	Ежедневно
Управление персоналом	Текущая текучесть кадров	Количество уволившихся / среднесписочная численность × 100%	Не более 20% годовых	Ежемесячно
Финансовое управление	Загрузка номерного фонда	Количество проданных номеров-ночей / номерной фонд × 100%	70–85%	Ежедневно
Финансовое управление	Доход на имеющийся номер (RevPAR)	Доход от продажи номеров / количество номеров	Зависит от категории	Ежедневно
Управление качеством	Индекс удовлетворенности гостей (GSI)	Опросы гостей по стандартизированной методике	Не менее 85%	Ежемесячно

Источник: по материалам автора.

Представленные в таблице 6 показатели позволяют комплексно оценить эффективность различных групп бизнес-процессов и выявить области, требующие улучшения. В контексте настоящего исследования, примечательно, что современные тенденции в управлении гостиничными предприятиями предполагают переход от контроля отдельных показателей к интегрированным системам управления эффективностью, учитывающим взаимосвязь различных процессов и их совокупное влияние на результаты деятельности предприятия.

Особое значение в структуре бизнес-процессов современных гостиничных предприятий приобретают процессы, связанные с обеспечением безопасности и санитарно-эпидемиологического благополучия. События последних лет продемонстрировали критическую важность данных процессов для индустрии гостеприимства, российские гостиницы были вынуждены существенно модернизировать процедуры санитарной обработки помещений, организации питания и обеспечения социального дистанцирования. По всей видимости, многие из внедренных мер останутся в практике работы предприятий на постоянной основе, что требует соответствующей корректировки структуры бизнес-процессов.

Анализ практики российских гостиничных предприятий показывает, что успешные компании активно внедряют процессный подход к управлению, разрабатывают детальные карты процессов и регулярно проводят их оптимизацию. Вместе с тем, многие предприятия сталкиваются с трудностями при внедрении процессного управления, что связано как с организационными факторами, так и с недостаточной квалификацией управленческого персонала. Следовательно, по мнению автора, развитие процессного подхода в российской гостиничной индустрии требует не только технологических инвестиций, но и повышения управленческой культуры.

Выводы

Проведенное в рамках настоящей статьи авторское исследование структуры бизнес-процессов современных гостиничных предприятий Российской Федерации позволяет сформулировать ряд важных выводов. Прежде всего, автором установлено, что бизнес-процессы гостиничного предприятия образуют сложную взаимосвязанную систему, включающую основные, вспомогательные и управленческие процессы, каждый из которых вносит свой вклад в создание ценности для потребителя и обеспечение эффективности деятельности предприятия. Очевидно, что качество организации всех групп процессов

определяет конкурентоспособность гостиничного предприятия на современном рынке.

В процессе исследования выявлено, что структура бизнес-процессов российских гостиничных предприятий в целом соответствует международной практике, однако имеет специфические особенности, обусловленные национальной бизнес-культурой и текущим уровнем развития отрасли. По мнению автора, к таким особенностям относятся: более высокая степень централизации управленческих процессов, недостаточное внимание к процессам управления взаимоотношениями с клиентами, а также неравномерный уровень автоматизации бизнес-процессов в за-

висимости от категории и формата современного гостиничного предприятия.

Исследование показало, что цифровизация существенно трансформирует структуру и содержание бизнес-процессов гостиничных предприятий, так, внедрение современных информационных технологий позволяет автоматизировать рутинные операции, повысить скорость обслуживания и улучшить качество взаимодействия с гостями. Тем не менее, важно сохранять баланс между технологическими решениями и персонализированным обслуживанием, поскольку именно человеческий фактор остается ключевым в индустрии гостеприимства.

Библиографический список

1. *Газгиреева Л. Х.* Agile-технологии как современный подход к организации работы в управлении персоналом на примере гостиничного бизнеса // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2025. – Т. 19, № 1. – С. 66–77.
2. *Гедиев М. Р.* Методы совершенствования конкурентных позиций субъектов гостиничного бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – 2(52). – С. 433–437.
3. *Духовная Л. Л.* Трансформация гостиничного рынка Российской Федерации в условиях экономических и политических санкций: новые вызовы и возможности // Сервис plus. – 2025. – Т. 19, № 2. – С. 50–59.
4. *Захер Н., Скобкин С. С.* Экономическое и организационное обеспечение гостинично-туристической деятельности // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 7. – С. 113–118.
5. Инновации в гостиничном бизнесе как фактор повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия / Л. Л. Духовная [и др.] // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – Т. 18, 1(110). – С. 223–238.
6. *Карпова Г. А., Руглов В. П., Домашенко А. А.* Применение генеративных нейронных сетей в работе предприятий сферы услуг (на примере гостиничных предприятий) // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2024. – 4(24). – С. 3–13.
7. *Лесников А. И., Поподько Е. А., Поподько А. А.* Факторы качества сервиса и их влияние на поведение потребителей // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2025. – № 1. – С. 71–81.
8. *Попов Е. В., Симонова В. Л., Ли Е. В.* Показатели транзакционной ценности экосистемных цифровых взаимодействий в гостиничном бизнесе // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 6. – С. 165–177.
9. Проблемы внедрения принципов устойчивого развития и концептов «зеленой» экономики в гостиничных предприятиях Российской Федерации / Н. И. Рубанова [и др.] // Вестник РМАТ. – 2023. – № 2. – С. 11–20.
10. *Сердечников С. И.* Методика использования искусственного интеллекта на основе ChatGPT как элемента управления автоматизацией гостиничного комплекса // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 10. – С. 256–270.
11. *Скабеева Л. И., Успенская М. Е., Маврина Н. Ф.* Роль устойчивого развития и углеродного регулирования в управлении качеством предприятий гостеприимства // Сервис plus. – 2025. – Т. 19, № 2. – С. 198–204.
12. *Ушаков Р. Н.* Влияние выбора стратегии на развитие потенциала гостиничного предприятия // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – Т. 18, 1(110). – С. 256–266.
13. *Фролова Е. А., Коренко Ю. М.* Перспективы применения инновационных технологий обслуживания в индустрии гостеприимства // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 4. – С. 343–345.
14. *Шиндин А. Б.* Ускорение процесса цифровизации индустрии гостеприимства: факторы, технологии, инструменты развития // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – 6(56). – С. 768–772.
15. *Шумакова Е. В.* Влияние новых требований к классификации отелей на конкурентоспособность гостиничного бизнеса в условиях цифровой трансформации индустрии // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 5. – С. 599–603.
16. *Щербина А. В., Брюшно Д. В.* Организационно-экономические условия влияния инновационных технологий на развитие гостиничного сервиса // Вестник Академии знаний. – 2025. – 2(67). – С. 656–661.