

УДК 33

## **Алгоритм автоматизации механизма бизнес-администрирования операционными процессами для российских несетевых гостиничных предприятий<sup>1</sup>**

**Валединская Екатерина Николаевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра гостиничного и туристического бизнеса,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
117997, Российская Федерация, Москва, Стремянный пер., 36;  
e-mail: Valedinskaya.EN@rea.ru

**Гареев Роман Робертович**

Кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра гостиничного и туристического бизнеса,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
117997, Российская Федерация, Москва, Стремянный пер., 36;  
e-mail: Gareev.RR@rea.ru

**Кошелева Анна Игоревна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра гостиничного и туристического бизнеса,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
117997, Российская Федерация, Москва, Стремянный пер., 36;  
e-mail: Kosheleva.AI@rea.ru

### **Аннотация**

Представленная статья является продолжением исследований авторов в рамках гранта на тему «Формирование механизма бизнес-администрирования для российских несетевых гостиничных предприятий в период после проведения чемпионата мира по футболу 2018», проводимого при финансовой поддержке РЭУ им. Г.В. Плеханова. В статье проведен анализ ключевых узлов механизма бизнес-администрирования для несетевых гостиничных предприятий, позволяющего удержать рыночную позицию и обеспечить эффективность их функционирования в условиях высокой конкуренции со стороны сетевых средств размещения, в частности на гостиничном рынке городов, уча-

<sup>1</sup> Статья подготовлена на основе научных исследований, выполненных при финансовой поддержке гранта Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова.

ствующих в проведении чемпионата мира по футболу в 2018 году. Авторами рассматривается последовательность автоматизации механизма операционного управления бизнес-процессами для несетевого гостиничного предприятия, что обусловлено большим массивом информации в контуре бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания. Обоснована необходимость разработки и применения стратегии клиентоцентричности на основе консолидации мер по формированию интеллектуального потенциала персонала и его заинтересованности в ориентации на пожизненную ценность клиента. Сформулированный авторами автоматизированный механизм бизнес-администрирования позволяет руководству организовать и контролировать полный спектр бизнес-процессов, выполняемых персоналом контактных служб, мотивировать, развивать, обучать и поощрять персонал, задействованный в обслуживании клиентов. Выполнение поставленных задач напрямую отражается на качестве гостиничных услуг и росте клиентской лояльности, что является слабой стороной несетевых гостиничных предприятий в РФ.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Валединская Е.Н., Гареев Р.Р., Кошелева А.И. Анализ ключевых узлов механизма бизнес-администрирования для российских несетевых гостиничных предприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. Том 6. № 11А. С. 174-187.

#### **Ключевые слова**

Бизнес-администрирование, операционное управление, несетевые отели, интеллектуальный потенциал, компетентностный подход, конфликтность.

## **Введение**

Событийный туризм является импульсом для развития территорий. Во время проведения событийных мероприятий, в особенности спортивных, активизируется деятельность сектора индустрии гостеприимства и туризма, улучшается социально-экономическое состояние региона [Валединская, Ильина, Латкин, 2015, 59]. Событийное мероприятие формирует имидж и бренд дестинации. Для этого формулируется комплекс продвижения по усилению значимости и привлекательности региона для привлечения значительного числа туристов, что обеспечит приток денежных средств в регион. На территории Российской Федерации уже неоднократно проводились международные спортивные мероприятия, имеется положительный опыт проведения Олимпийских игр. Однако в постсоревновательный период встает вопрос об обеспечении эффективного использования и функционирования не только спортивных, но и иных объектов материально-технической базы и инфраструктуры городов и регионов, в том числе гостиниц и иных средств размещения.

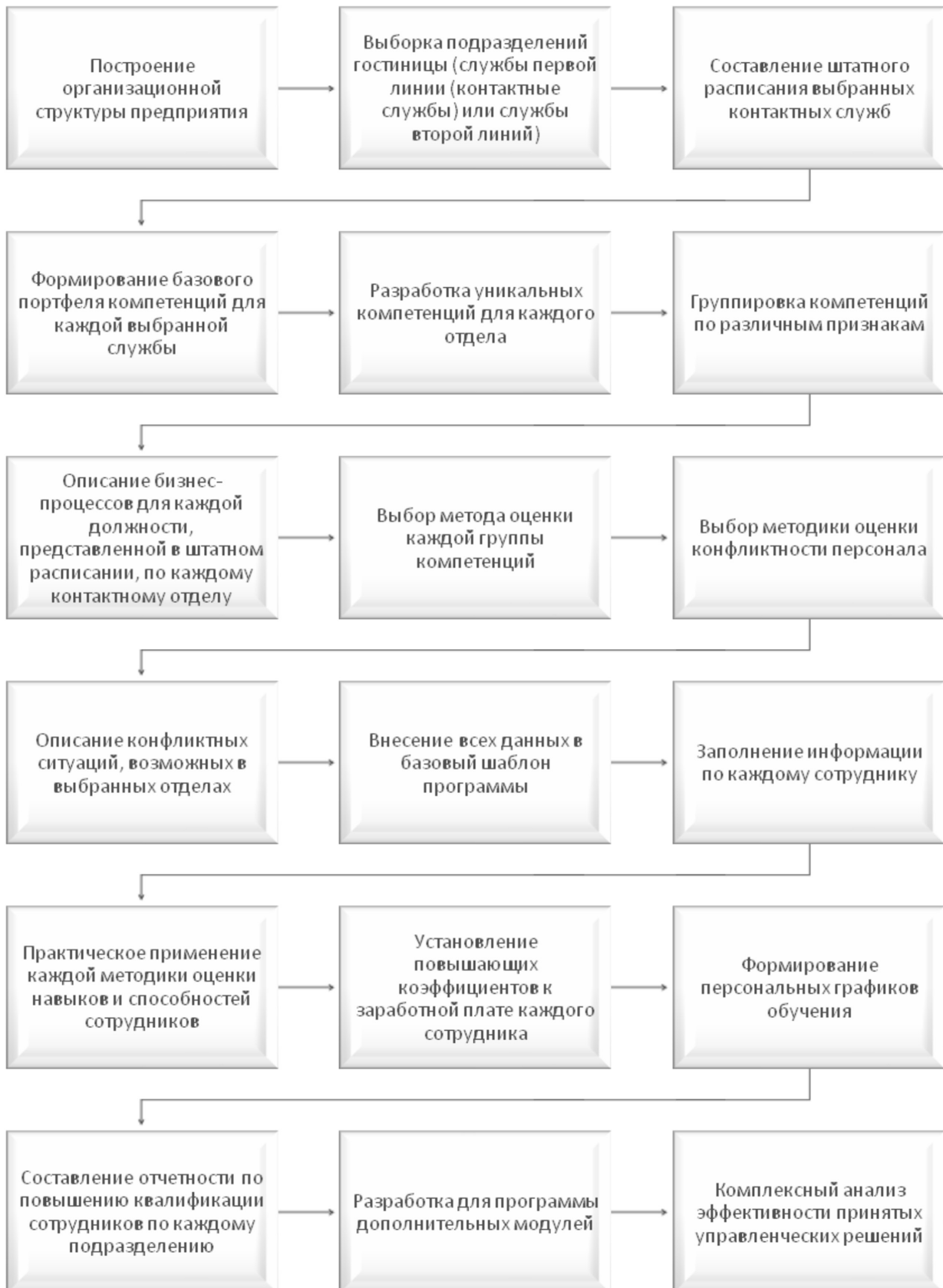
## **Методика автоматизации механизма бизнес-администрирования операционными процессами на гостиничном предприятии**

В декабре 2010 года решением Международной федерации по футболу было установлено, что чемпионат мира по футболу в 2018 году будет проходить в Российской Федерации. В 2013 году был утвержден перечень мероприятий по подготовке к чемпионату, согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 20 июня 2013 года № 518 «О программе подготовки к проведению в 2018 году в Российской Федерации чемпионата мира по футболу», на строительство и реконструкцию средств размещения в регионах проведения соревнований предполагалось выделить порядка 65 471 млн рублей. Ежегодно объемы финансирования менялись, и согласно поправкам, внесенным Постановлением Правительства РФ от 10 сентября 2016 года № 899 «О внесении изменений в Программу подготовки к проведению в 2018 году в Российской Федерации чемпионата мира по футболу», на формирование базы средств размещения предполагается выделить 39 527,4 млн руб. При этом, согласно этому постановлению, данные средства обеспечиваются только за счет внебюджетных источников, источников частных инвесторов.

В постсоревновательный период в городах, задействованных в обеспечении чемпионата мира по футболу 2018 возникнут условия достаточно высокой конкуренции и снижения спроса на гостиничные услуги, при этом особенно неустойчивое положение займут несетевые гостиничные предприятия [Лайко, Кошелева, Евстегнеева, 2016, www]. Учитывая характер вложенных инвестиций, возникает обоснованный вопрос о необходимости удержания рыночной доли и поддержания высокого уровня конкурентоспособности.

В целях повышения эффективности управления несетевыми гостиничными предприятиями, повышения потребительской ценности гостиничного продукта и клиентоориентированности работы персонала, авторами был разработан механизм бизнес-администрирования гостиничными предприятиями. Большой массив информации в контуре бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания потребовал разработки программы для ЭВМ, позволяющей эффективно управлять всеми процессами, происходящими в подразделениях первого уровня (контактными службами) несетевого гостиничного предприятия [Валединская, Гареев, Кошелева, 2016].

Автоматизация механизма бизнес-администрирования операционными процессами на гостиничном предприятии происходит на основе интегрированного анализа компетенций персонала, конфликтности личности каждого сотрудника и наличия конфликтных ситуаций в операционной деятельности каждого контактного подразделения, что выделено авторами в качестве ключевых узлов и катализаторов функционирования всего механизма. Этапы реализации подобной компьютерной программы и ее адаптации для конкретного несетевого гостиничного предприятия представлены на рисунке 1.



**Рисунок. 1. Этапы реализации автоматизированного механизма бизнес-администрирования операционными процессами на гостиничном предприятии [составлено авторами]**

Выбор типа организационной структуры и ее схематичное изображение необходимо для того, чтобы не только у руководства, но и у сотрудников появилось понимание структуры бизнес-процессов и взаимодействия различных подразделений, а также сформировалось корпоративное мышление.

В виду того, что своеобразными «нервными» узлами на гостиничном предприятии являются контактные подразделения, именно для них в первую очередь, по мнению авторов, необходимо применение разработанной программы по оценке деятельности и мотивации персонала. По мнению авторов, к контактным подразделениям следует отнести службу обслуживания и эксплуатации номерного фонда, службу приема и размещения, службу питания и обслуживания в номерах и отдел маркетинга и продаж. Однако это не означает, что данная программа не может быть использована для оценки подразделений, не контактирующих с клиентами гостиницы. При желании руководства возможна адаптация к любому отделу.

### **Интегрированный анализ компетенций персонала гостиничного предприятия**

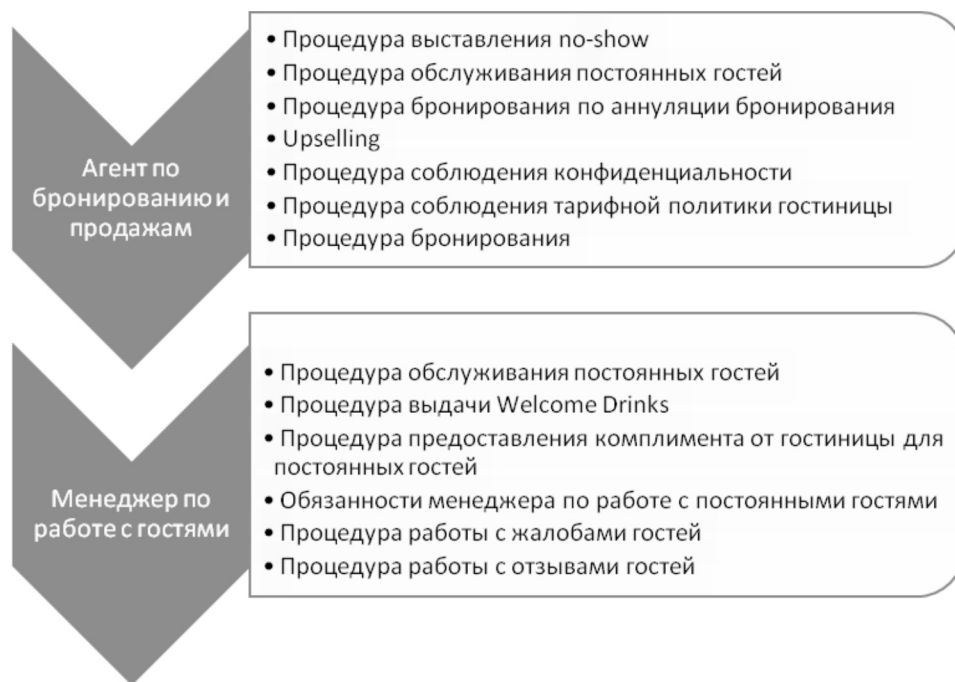
Формирование и развитие моделей компетенций в гостиничном бизнесе неразрывно связано с бизнес-администрированием. Успешная практика применения подобных технологий зарубежными гостиничными компаниями говорит о необходимости адаптации и внедрения компетентностной модели не только в образовательный процесс, но и в процесс аттестации кадров [Лайко, Кошелева, 2016].

В базовый портфель компетенций входят следующие группы:

- 1) поведенческие – работоспособность, стрессоустойчивость, организованность сотрудника;
- 2) корпоративные – способность к внутрикорпоративному взаимодействию и преданность компании;
- 3) инновационные – инновационный потенциал и обучаемость;
- 4) профессиональные – умение работать с информацией, коммуникативные навыки, способности к аналитическому мышлению, ориентация на клиента, способность к построению эффективных межличностных отношений, коммерческие способности, умение пользоваться современными информационными технологиями и средствами коммуникации.

Особое внимание следует уделить оценке навыков, умений и способностей каждого сотрудника по владению профессиональными стандартами и технологиями обслуживания клиентов в гостинице. По каждой должности прописываются бизнес-процессы, в которых участвует сотрудник. Примерный перечень бизнес-процессов по отделу «Маркетинг и продажи» представлен на рисунке 2. При этом важно не просто перечислить должностные обязанности сотрудника, но и обозначить возможности совершенствования его деятельности и

последующего профессионального роста посредством выявления ключевых, уникальных компетенций. Компетенции такого рода складываются в критический фактор успеха предприятия и создают основу конкурентного преимущества гостиничной компании.



**Рисунок 2. Примерный перечень бизнес-процессов сотрудников отдела «Маркетинг и продажи» [составлено авторами]**

При выборе метода оценки каждой из групп компетенций необходимо ориентироваться на результат, которого стремиться достичь руководство гостиницы, внедряя подобную программу в деятельность предприятия. Могут использоваться такие методики, как: оценка компетенций руководителем подразделения, оценка 360 градусов, экспертные оценки, методы ассесмент-центров и т. д. (таблица 1) [Никольская, 2015, 70].

Сочетание различных методик позволит повысить валидность и независимость оценки компетенций сотрудников. Шаблон балльной оценки профессиональных компетенций представлен на рисунке 3 на примере компетентностной модели менеджера по работе с гостями.

**Таблица 1. Методы оценки компетенций персонала гостиничного предприятия**

Наименование метода	Особенности применения
Ассесмент-центр	Основан на использовании взаимодополняющих методик, ориентированных на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов
Оценка 360 градусов	Основана на получении данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Информацию при этом получают от людей, которые общаются с этим человеком на разных уровнях: вышестоящего руководства, коллег и членов команды, прямых и функциональных подчиненных, внешних клиентов, поставщиков
Метод системы произвольных характеристик	Основан на выявлении и сопоставлении самых ярких достижений и самых худших ошибок в работе человека руководством или кадровой службой и разработкой выводов



## Окончание табл. 1

Наименование метода	Особенности применения
Методики МВО	Основаны на измерении и сравнении текущей эффективности деятельности сотрудников между собой и с набором установленных стандартов. Сотрудники должны вовлекаться в процесс постановки целей и определения направления действий, необходимых для их достижения, в этом случае персонал более мотивирован на выполнение должностных обязанностей
Оценка выполнения задач	Основана в целом на оценке выполнения сотрудником поставленных задач
Групповая дискуссия	Основана на дискуссиях сотрудника с его руководителями или экспертами в данной отрасли о результатах его работы и перспективах
Балльная оценка	Основана на том, что за каждое достижение персонал получает определенное заранее количество баллов, которые по итогам периода суммируются
Тестирование	Основано на оценке по результатам решения заранее поставленных задач
Ранговый метод	Несколько руководителей составляют рейтинг сотрудников, потом все рейтинги сверяются, и обычно самых низших сокращают
Интервьюирование	Разновидность разговора, беседы между двумя и более людьми, при которой интервьюер задает вопросы своим собеседникам и получает от них ответы
Деловые игры	Метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределенности
Аттестация	Подтверждение квалификации, уровня знаний и умений сотрудника

Источник: [Никольская, 2015, 71].

Компетенции	Бал_компетенции
Умения работать с информацией	3
Способности к аналитическому мышлению	4
Коммуникативные навыки	2
Способность к построению эффективных межличностных отношений	1
Ориентация на клиента	2
Коммерческие способности	4
Умение пользоваться современными информационными технологиями и средствами ко	4
*	

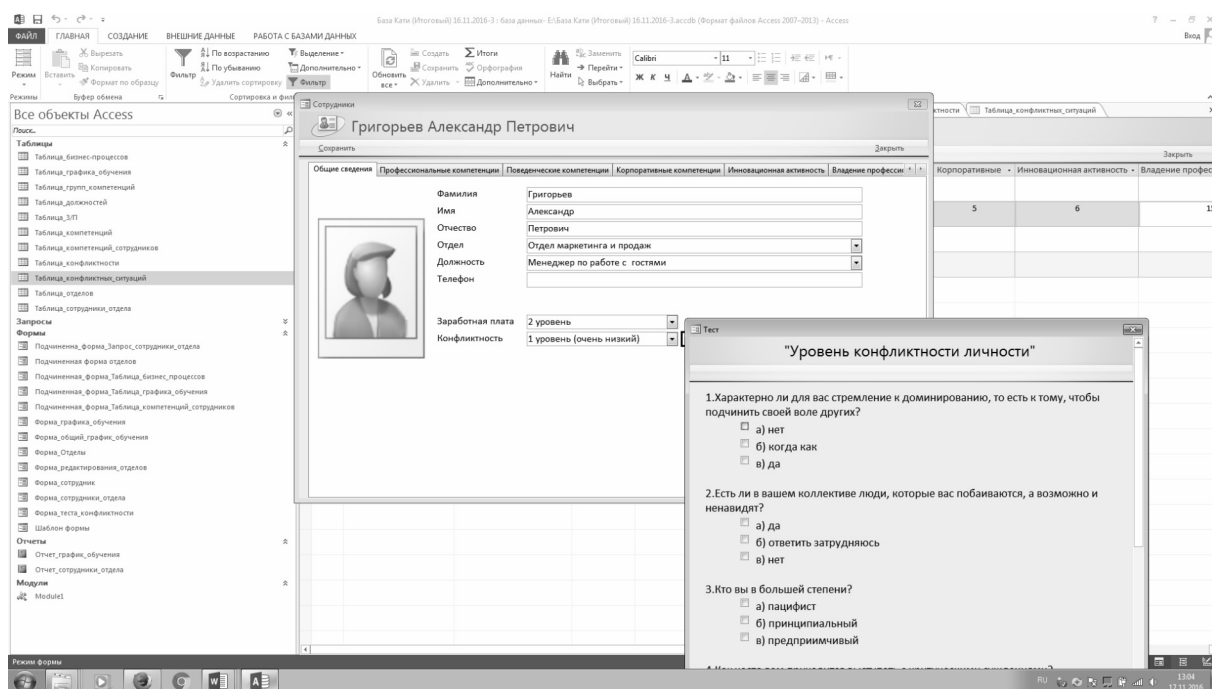
**Рисунок 3. Шаблон балльной оценки профессиональных компетенций менеджера по работе с гостями**

### Анализ конфликтности персонала контактных служб

На эффективность и производительность работы персонала контактных служб гостиницы также влияют психологические особенности личности каждого сотрудника [Гареев, 2016, 26]. Именно поэтому авторами была введена оценка уровня конфликтности личности сотрудников (рисунок 4).

Создание базы данных возможных конфликтных ситуаций, способных возникнуть в каждом отделе, необходимо для системного понимания особенностей взаимодействия с

клиентами, а их регулярный подсчет позволит сформировать статистическую базу, выявить наиболее часто встречающиеся случаи и провести разнообразные тренинги, способствующие формированию модели поведения сотрудников отдела в наиболее типичных конфликтных ситуациях. Выборка конфликтных ситуаций в службе приема и размещения представлена в таблице 2.



**Рисунок 4. Оценка уровня конфликтности личности на основе тестирования**

Помимо регулярных программ обучения компетенциям персонала нельзя забывать о материальной мотивации сотрудников, показывающих высокие показатели производительности труда. На взгляд авторов, наиболее эффективным методом является установление повышающих коэффициентов к заработной плате каждого сотрудника. Данные коэффициенты могут быть привязаны как к оценке уровня владения компетенциями, так и к успешности прохождения программ обучения. Периодическая аттестация будет непосредственным образом влиять на наличие или отсутствие повышающего коэффициента у каждого сотрудника, что повысит заинтересованность в самообразовании и совершенствовании навыков.

Разработанный авторами механизм бизнес-администрирования операционными процессами позволяет визуализировать графики обучения персонала каждого подразделения, формировать отчетность по результативности каждой из программ повышения квалификации.

Последним этапом реализации программы является комплексный анализ эффективности принятых управленческих решений, а также анализ результатов развития персонала после управленческих воздействий. Проведение всестороннего анализа результатов бизнес-администрирования операционной деятельности, а также прогнозирование развития ситуации на будущее необходимо для своевременной корректировки менеджмента гостиничного предприятия и рационализации использования материальных и трудовых ресурсов.



**Таблица 2. Перечень наиболее вероятных конфликтных ситуаций в службе приема и размещения (выборка)**

Конфликтная ситуация	Описание конфликтной ситуации в службе приема и размещения
Незнание иностранного языка	Гость обратился на иностранном языке с какой-то просьбой. К сожалению, из-за его плохого произношения ничего не было понятно. Повторная попытка выяснить, что хочет гость, также закончилась неудачно
Не выполнение запросов гостей	Гость попросил забронировать два билета в театр (кино, музей). Получить их он хочет через службу приема и размещения, т. е. необходимо использовать штатного курьера или вызвать его по телефону. В назначенное время гость приходит получить билеты, но курьер еще не появился по определенным причинам
	Гость попросил вызвать такси на определенное время, но в назначенное время оно не приехало
	Гость попросил вас заказать столик в одном из ресторанов города. Вы позвонили в ресторан и сделали бронь на определенное время. Оповестив гостя о проделанной работе, вы продолжаете работать. Однако по возвращению проживающего оказывается, что на его имя не был забронирован столик и в результате им пришлось ужинать в другом ресторане. Гость выражает недовольство, повышает тон и ведет себя агрессивно
Проблемный гость	Гость хочет остановиться в гостинице, но не бронировал номер.
	Гость (пьяный, с расстроенной психикой и т. д.) без видимой причины оскорбляет сотрудников, кричит и смущает других проживающих
	Въехавший в номер гость тайно привез с собой животное (собаку, кошку), о котором персонал отеля не догадывался, пока не поступила данная информация. Животные в гостинице строго запрещены
	После полуночи гость вместе со своими товарищами (подругами) пытается попасть в номер, но охране запрещено пускать не проживающих в гостинице людей. Недовольный гость обращается к вам и требует впустить своих спутников
Неудовлетворенность гостиничным номером	Заселившийся в номер гость спустя какое-то время просит переселить его в другой номер, так как ему мешают шумные соседи. Проблема в том, что на данный момент нет свободных номеров
Технические ошибки и проблемы отеля	Электронный ключ открытия номера по ошибке (в результате размагничивания) был заблокирован
	Гость выезжает из гостиницы, производит оплату кредитной картой, которая не срабатывает после нескольких ваших попыток ее активизации. Наличных денег он при себе не имеет
Нестандартные ситуации	При оплате своего проживания гость использовал фальшивые деньги, сам об этом не зная. Другой наличности у него нет, кредитных карточек тоже

## Заключение

В условиях нестабильной экономической ситуации и постоянно меняющихся условиях внешней среды сетевым гостиничным предприятиям достаточно трудно привлекать и удерживать потребителей. В связи с этим, основным критическим фактором успеха деятельности гостиничного предприятия становится ориентация персонала на клиента. Предприятия, адекватно оценивающие перспективы своего положение на рынке, внедряют в свою деятельность стратегию клиентоцентричности бизнес-процессов, основой которой является клиентоориентированный персонал. Сформулированный авторами автоматизированный механизм бизнес-администрирования операционными процессами контактных

подразделений гостиничного предприятия позволяет руководству предприятия производить регулярную оценку квалификации персонала, выявлять несоответствия, организовывать профессиональные курсы повышения квалификации и тренинги, а также поощрять высококвалифицированных сотрудников. Внедрение данного механизма в управление несетевыми гостиничными предприятиями позволит создать дополнительную мотивацию всего персонала, задействованного в обслуживании клиентов, и развивать стратегию клиентоцентричности бизнес-процессов.

### Библиография

1. О программе подготовки к проведению в 2018 году в Российской Федерации чемпионата мира по футболу: Постановление Правительства Российской Федерации от 20.06.2013 № 518 (с изм. от 10.09.2016). URL: <http://www.consultant.ru>
2. Валединская Е.Н., Гареев Р.Р., Кошелева А.И. Формирование механизма бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания для российских несетевых гостиничных предприятий // Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 4, 2016.
3. Валединская Е.Н., Ильина Е.Л., Латкин А.Н. Феномены развития сферы гостеприимства и туризма в условиях возрастающего уровня глобализации // Новая наука: стратегии и вектор развития. 2015. № 6-1. С. 58-62.
4. Гареев Р.Р. Автоматизация систем бизнес-администрирования в гостиничных предприятиях // Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития: сб. статей международной научно-практической конференции. Уфа, 2016. С. 25-29.
5. Гареев Р.Р. Гостиничные антиконфликтные модели: сущность и преимущества // Вестник Московского государственного областного университета. 2010. № 1. С. 61-64.
6. Гаранина Е.Л. Клиентоцентричность как инструмент повышения потребительской ценности гостиничных услуг: автореферат дис. ... канд. экон. наук. М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2010. 25 с.
7. Зайцева Н.А., Ушанов Ю.В. Национальная система профессиональных квалификаций: организационно-методические основы создания. М.: РУСАЙНС, 2016. 184 с.
8. Козлов Д.А. Особенности предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации // Актуальные проблемы индустрии гостеприимства и туризма: сб. статей международной научно-практической конференции. 2016. С. 80-85.
9. Кобяк М.В. Стратегия управления качеством продукции и услуг в гостиничном бизнесе // Российское предпринимательство. 2011. № 5-2. С. 156-160.
10. Лайко М.Ю., Кошелева А.И. Особенности формирования модели компетенций сотрудников в процессе реализации механизма бизнес-администрирования в индустрии гостеприимства

приимства // Сборник публикаций по итогам X Международной научно-практической конференции «Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика», 2016.

11. Лайко М.Ю., Кошелева А.И., Евстегнеева Д.К. Международный опыт и российская практика эффективного управления гостиничными предприятиями // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2016. № 4. URL: <http://eee-region.ru/article/4801/>
12. Никольская Е.Ю. Методы оценки компетенций персонала в индустрии гостеприимства // Социально-экономические и правовые основы развития экономики. Уфа: Аэтерна, 2015. С. 65-72.
13. Попов Л.А., Никольская Е.Ю. Организация гостиничного дела. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2013. 60 с.
14. Сорокина Т.В. Высококачественная потребительская ценность и реалии гостиничного рынка современной России // Актуальные проблемы индустрии гостеприимства и туризма: сб. статей международной научно-практической конференции. 2016. С. 162-167.
15. Информационно-правовой портал [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

## **Algorithm of automation of the business administration mechanism by operational processes for the Russian non-chain hotel companies**

**Ekaterina N. Valedinskaya**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of hospitality and tourism business,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
117997, 36 Stremyannyi per., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: [Valedinskaya.EN@rea.ru](mailto:Valedinskaya.EN@rea.ru)

**Roman R. Gareev**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of hospitality and tourism business,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
117997, 36 Stremyannyi per., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: [Gareev.RR@rea.ru](mailto:Gareev.RR@rea.ru)

**Anna I. Kosheleva**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of hospitality and tourism business,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
117997, 36 Stremyannyi per., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Kosheleva.AI@rea.ru

**Abstract**

The article is a part of the authors' ongoing scientific research on the theme "Formation of business administration mechanism for the Russian non-chain hotels in the period after the FIFA World Cup Russia-2018", conducted with the financial support of the Plekhanov Russian University of Economics. The paper presents the analysis of the key nodes of business administration for non-chain hotels in order to retain market position and to ensure the effectiveness of their functioning. It becomes relevant in conditions of high competition from the hotel chains, particularly in the hotel market of the cities participating in the FIFA World Cup Russia-2018. The study considers a sequence of operating management mechanism automation for a non-chain hotel entity that is very important due to the large amount of information in the outline of business administration of operational processes of hotel service. The authors justify the necessity of client-centered strategy development and application. It is based on the consolidation of measures on the intellectual potential formation of the staff and its commitment to focus on the customer lifetime value. The automated business administration mechanism, formulated by the authors, allows management to organize and control a full range of business processes performed by first line staff, to motivate, develop, train and encourage the staff involved in customer service. The implementation of the objectives directly affects the quality of hotel services and increase of customer loyalty that non-chain hospitality enterprises in the Russian Federation lack.

**For citation**

Valedinskaya E.N., Gareev R.R., Kosheleva A.I. (2016) Analiz klyuchevykh uzlov mekhanizma biznes-administrirovaniya dlya rossiiskikh nesetevykh gostinichnykh predpriyatii [Algorithm of automation of the business administration mechanism by operational processes for the Russian non-chain hotel companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 6 (11A), pp. 174-187

**Keywords**

Business administration, operational management, non-chain hotels, intellectual capacity, competence approach, conflictness.

## References

1. Garanina E.L. (2010) *Klientotsentrichnost' kak instrument povysheniya potrebitel'skoi tsennosti gostinichnykh uslug: avtoreferat dis. ... kand. ekon. Nauk* [Client-centred nature as a tool to improve customer value of hotel services. Doct. Diss. Abstract]. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics.
2. Gareev R.R. (2010) Gostinichnye antikonfliktnye modeli: sushchnost' i preimushchestva [Hotel anticonflict model: essence and benefits]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblasnogo universiteta* [Moscow State Regional University bulletin], 1, pp. 61-64.
3. Gareev R.R. (2016) Avtomatizatsiya sistem biznes-administrirovaniya v gostinichnykh predpriyatiyakh [Automation of business administration systems in hotel companies]. *Innovatsionnye issledovaniya: problemy vnedreniya rezul'tatov i napravleniya razvitiya: sb. statei mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Proc. of the International scientific-practical conference "Innovative research: challenges of implementation results and directions of development"]. Ufa, pp. 25-29.
4. *Informatsionno-pravovoi portal www.consultant.ru* [Information and legal information portal www.consultant.ru].
5. Kobyak M.V. (2011) Strategiya upravleniya kachestvom produktsii i uslug v gostinichnom biznese [Strategy of quality management of products and services in the hospitality industry]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian journal of entrepreneurship], 5-2, pp. 156-160.
6. Kozlov D.A. (2016) Osobennosti predostavleniya gostinichnykh uslug v Rossiiskoi Federatsii [Features of providing hotel services in the Russian Federation]. *Aktual'nye problemy industrii gostepriimstva i turizma: sb. statei mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Proc. of the International scientific-practical conference "Current problems of hospitality industry and tourism: collection of articles"], pp. 80-85.
7. Laiko M.Yu., Kosheleva A.I. (2016) Osobennosti formirovaniya modeli kompetentsii sotrudnikov v protsesse realizatsii mekhanizma biznes-administrirovaniya v industrii gostepriimstva [Features of forming a model of competencies of personnel in the process of business administration implementation in hospitality industry]. *Sbornik publikatsii po itogam X Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii "Sotsial'no-ekonomicheskie issledovaniya, gumanitarnye nauki i yurisprudentsiya: teoriya i praktika"* [Proc. of the X International scientific-practical conference "Socio-economic studies, Humanities and Law: theory and practice"].
8. Laiko M.Yu., Kosheleva A.I., Evstegneeva D.K. (2016) Mezhdunarodnyi opyt i rossiiskaya praktika effektivnogo upravleniya gostinichnymi predpriyatiyami [International experience and Russian practice of effective hotel management]. *Regional'naya ekonomika i upravlenie: elektronnyi nauchnyi zhurnal* [Regional economy and management: electronic scientific journal], 4. Available at: <http://eee-region.ru/article/4801/> [Accessed 5/11/2016].

9. Nikol'skaya E.Yu. (2015) *Metody otsenki kompetentsii personala v industrii gostepriimstva* [Methods of assessment of staff competencies in hospitality industry]. *Sotsial'no-ekonomicheskie i pravovye osnovy razvitiya ekonomiki* [Socio-economic and legal foundations for the development of the economy]. Ufa: Aeterna Publ., pp. 65-72.
10. *O programme podgotovki k provedeniyu v 2018 godu v Rossiiskoi Federatsii chempionata mira po futbolu: Postanovlenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 20.06.2013 № 518 (s izm. ot 10.09.2016)* [On the program of preparation for holding the FIFA World Cup in the Russian Federation in 2018: resolution of the Government of the Russian Federation dated 20 June, 2013 No. 518 (with revisions from 10 September, 2016)]. Available at: <http://www.consultant.ru> [Accessed 4/11/2016].
11. Popov L.A., Nikol'skaya E.Yu. (2013) *Organizatsiya gostinichnogo dela* [Organization of hotel business]. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics.
12. Sorokina T.V. (2016) *Vysokokachestvennaya potrebitel'skaya tsennost' i realii gostinichnogo rynka sovremennoi Rossii* [High-quality consumer value and realities of the hotel market of modern Russia]. *Aktual'nye problemy industrii gostepriimstva i turizma: sb. statei mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Proc. of the Int. scientific-practical conference "Current problems of hospitality industry and tourism"], pp. 162-167.
13. Valedinskaya E.N., Gareev R.R., Kosheleva A.I. (2016) *Formirovanie mekhanizma biznes-administrirovaniya operatsionnymi protsessami gostinichnogo obsluzhivaniya dlya rossiiskikh nesetevykh gostinichnykh predpriyatii* [Formation of the business administration mechanism of operating hotel services processes for Russian non-chain hotel companies]. *Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal* [Russian economic online journal], 4.
14. Valedinskaya E.N., Il'ina E.L., Latkin A.N. (2015) *Fenomeny razvitiya sfery gostepriimstva i turizma v usloviyakh vozrastayushchego urovnya globalizatsii* [The phenomena of the development of hospitality and tourism in the conditions of increasing level of globalization]. *Novaya nauka: strategii i vektor razvitiya* [New science: strategies and vector of development], 6-1, pp. 58-62.
15. Zaitseva N.A., Ushanov Yu.V. (2016) *Natsional'naya sistema professional'nykh kvalifikatsii: organizatsionno-metodicheskie osnovy sozdaniya* [The national system of professional qualifications: organizational and methodical fundamentals of creation]. Moscow: RUSCIENCE Publ.