

*Воскобойник А.В.*

*студентка магистратуры*

*Институт туризма, сервиса и креативных индустрий*

*Южный федеральный университет, Россия, Ростов-на-Дону*

*Супрун А.С.*

*студентка бакалавриата*

*Институт туризма, сервиса и креативных индустрий*

*Южный федеральный университет, Россия, Ростов-на-Дону*

*Научный руководитель: Сенченко И. Н., к.ф.н., доцент кафедры*

*бизнеса в сфере гостеприимства ИТСКИ ЮФУ*

*Южный федеральный университет, Россия, г. Ростов-на-Дону*

**ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ СЛУЖБЫ ПРИЕМА  
И РАЗМЕЩЕНИЯ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ  
КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА: ИНСТРУМЕНТЫ  
СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ**

**Аннотация.** Статья посвящена результатам эмпирического исследования работы службы приема и размещения гостиницы, в ходе которого были выявлены потери времени и материальных ресурсов. На основе методологии бережливого производства предложены мероприятия по снижению затрат и повышению эффективности работы СПИР.

**Ключевые слова:** бережливое производство, затраты, гостиница, служба приема и размещения, 5S.

*Voskoboynik A.V.*

*master's student*

*Institute of Tourism, Service and Creative Industries*

*Southern Federal University Russia, Rostov-on-Don*

*Suprun A.S.*

*Student*

*Scientific supervisor: Senchenko I. N., Ph.D., Associate Professor of the*

*Department of Business in the Hospitality*

*Institute of Tourism, Service and Creative Industries*

*Southern Federal University Russia, Rostov-on-Don*

## **OPTIMIZATION OF THE WORK OF THE HOTEL RECEPTION SERVICE BASED ON THE CONCEPT OF LEAN PRODUCTION: COST REDUCTION TOOLS**

**Abstract:** The article is devoted to the results of an empirical study of the work of the hotel reception service, during which losses of time and material resources were identified. Based on the lean production methodology, measures have been proposed to reduce costs and increase the efficiency of the hotel reception service.

**Keywords:** lean production, costs, hotel, hotel reception service, 5S.

**Введение.** Одним из конкурентных преимуществ современной организации является низкая себестоимость товаров или услуг. Перспективным инструментом ее достижения выступает модель бережливого производства, суть которого заключается в эффективном использовании ресурсов через сокращение потерь. Перепроизводство, излишняя обработка изделий, переделывание уже сделанной некачественной работы, превышенное ожидание клиента ведут к чрезмерным потерям материальных и временных ресурсов. Принято считать, что в работе службы приема и размещения гостиничного предприятия непроизводительные потери минимальны. Это связано с наличием отраслевых стандартов особенно в сетевых отелях, а также программным обеспечением бизнес-процессов отеля. Тем не менее, мы предполагаем наличие потерь, связанных с объективными и субъективными факторами. Это могут быть проблемы, обусловленные противоречиями новых технологий и старой производственной базы, инновационной деятельностью и консервативными привычками и др.

Выявление потерь и поиск возможности повышения эффективности работы службы приема и размещения гостиничного предприятия за счет их сокращения является целью нашего исследования.

**Методы исследования.** Определение эффективности функционирования службы приема и размещения велось на основе анализа нескольких отелей г. Ростов-на-Дону. В качестве инструментов исследования использовались интервью с работниками СПИР, наблюдение за работой сотрудников, а также были применены такие специфические инструменты бережливого производства, как диаграмма «спагетти» и хронометрирование выполнения операций. Хронометрирование устанавливает количественные характеристики потерь, а диаграмма «спагетти» позволяет выявить проблемы организации рабочего пространства, ведущие к потерям. Суть метода диаграммы «спагетти» заключается в том, чтобы определить путь и движения работника на рабочем месте, нанести их на схему (план помещения). Важно указывать реальные движения, а не идеальный вариант, только так можно выявить возможные потери (*muda*, *muri*, *mura* – виды потерь в терминологии концепции бережливого производства). К этим потерям можно отнести излишние движения, операции, проходы в пространстве, занимающие время и добавляющие усталость сотрудникам. Анализ полученной диаграммы показывает точки, в которых необходимы улучшения организации работы.

**Обсуждение результатов исследования.** Нами был выявлен ряд проблем в процессах службы СПИР исследуемых гостиничных предприятий, которые ведут к потерям:

1. Рабочее пространство некоторых отелей не имеет специального места для важных и актуальных документов (регистрационные бланки, счета, туристская информация) и вещей (ключи для заселения, необходимая канцелярия), которые потребуются при работе. Всё это часто располагается в удалении от стойки ресепшен.

2. Виртуальное рабочее место сотрудника (электронное пространство) также часто плохо организовано. Актуальные и необходимые материалы располагаются достаточно хаотично на рабочем столе компьютера, не всегда размещены в нужных папках, иногда отсутствует синхронизация функций программы.

3. Сохраняется большое количество данных и документов, как актуальных в работе, так и тех, которые уже не нужны, что добавляет общего «мусора» в цифровом пространстве сотрудников.

4. Конструкция оборудования и рабочего места, размеры, взаимное расположение элементов зачастую не учитывают особенности рабочих операций, а также физические параметры работника. Так, принтер часто находится в удалении от стойки ресепшен, что приводит к тому, что затрачиваются силы и время на проход сотрудника к оборудованию. Стойка ресепшн, как правило, не учитывает параметры работника (рост, длина рук и др.), что ведет к снижению скорости и точности выполнения операций.

5. В процессе работы потребляется большое количество бумаги и происходит накопление черновиков, которые не нужны в работе, что ведет к заполнению пространства и перепроизводству документов.

6. Рабочий процесс заселения гостя осложняется долгим ожиданием. В это время сотрудник заполняет данные гостя для печати анкеты формы 5 при постановке гостя на учет в МВД.

Все вышеперечисленные проблемы нуждаются в решении, чтобы оптимизировать работу сотрудников службы приема и размещения гостиницы. Так, в первую очередь существует необходимость в улучшении рабочего пространства, поскольку в ходе анализа видно, что больше всего потерь ведет неправильно организованное рабочее место и электронное пространство. Для более качественного решения проблемы с организацией рабочего места необходимо прибегнуть к помощи эргономики, либо самостоятельно пересмотреть организацию рабочего пространства:

1. Использование регулируемой мебели и оборудования (выдвижной ящик для принтера, стул с подъёмно-поворотным механизмом и т.д.)
2. Четко разделить функциональные зоны для сотрудников
3. Наиболее действенным способом является применение инструмента 5S.

Метод 5S состоит из следующих шагов: сортировка (Sort), самоорганизация (Set in Order), систематическая уборка (Shine), стандартизация (Standartise), совершенствование (Sustain) [2]. В случае применения данных принципов в организации рабочего пространства в службе приема и размещения потребуется выполнение следующих задач: удаление лишних предметов и документов, которые не используются ежедневно (старые регистрационные бланки, ненужные рекламные материалы, старые записи и выполненные задачи в журнале передачи смены). На рабочем месте потребуется оставлять только необходимые для работы инструменты и материалы: только актуальные ключи для заселения гостей на сегодняшний день, записи об актуальных задачах, только необходимая канцелярия. Организация рабочего пространства предполагает не только удаление лишних предметов, но и применение научных принципов, основанных на эргономике рабочего пространства. Элементы рабочего места должны располагаться с учётом основной рабочей позы «стоя». Компьютерная клавиатура и монитор должны иметь эргономические подставки, которые позволят настраивать рабочее место под удобное положение спины, рук и глаз сотрудника для профилактики утомляемости. Кроме того, необходимо определить частоту использования тех или иных элементов (инструментов, расходных материалов) и разработать стандарт их размещения с учетом этой информации. Так следует определить стандарт размещения на стойке папки с регистрационными бланками гостей, папки с документацией в работе – заявления на возврат или объяснительные, ключей, полки с актуальной туристкой информацией. Возможно перемещение

принтера под стойку ресепшен. Места хранения для каждого предмета можно обозначить с помощью ярких меток, подписей или этикеток по методу визуализации [3].

Однако метод 5S и визуализация не решают такие немаловажные проблемы, как перепроизводство и большое количество документов в электронном пространстве. Для их решения можно прибегнуть к следующим шагам и методам:

1. Переход на ЭДО и ЭПО (электронный документооборот, который позволит сразу и без печати актуализировать и подписывать документы).

2. Пользование онлайн-хранилищем.

3. Печатать документы на обеих сторонах листа (если для документа нет особых требований и стандартов).

4. «Система Точно-в-срок (Just-in-Time)» устанавливает требование печатать документы только при наличии реальной необходимости.

5. Использовать черновики (например, прямого запрета оформлять первичные документы на черновиках в законодательстве нет (ст. 9 Закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ, п. 4–9 ФСБУ 27/2021)) [1].

6. Сканирование паспортов гостей и прикрепление скана к карточке гостя в программе (без печати).

7. Работа с миграционной службой через контур ФМС/скала ЕПГУ (проставление на миграционный учет российских и иностранных граждан через электронные сервисы).

8. Использование специализированных сканеров, которые считывают информацию с паспортов и самостоятельно заполняют карточку гостя в программе и сервисе (скала ЕПГУ).

Несомненно, использование данных методов и инструментов способно принести положительный эффект для работы службы приема и размещения, однако у всего имеются особенности и сложности применения. Главная сложность применения состоит в человеческом факторе, т.е. самом человеке

(сотруднике), у которого необходимо формировать новые привычки, поведение, образ действия и мысли, а не просто задать программу для выполнения. В связи с этим имеется риск долгого процесса внедрения концепции бережливого производства, постоянного контроля исполнения, поддержания и мотивации, как у руководителей, так и у сотрудников для внедрения. Помимо этого, потребуются финансовые затраты на подключения системы, приобретения оборудования, онлайн-хранилища и мебели.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о необходимости использования методов бережливого производства в организации рабочих процессов службы приема и размещения. При этом существует, с одной стороны, проблема преодоления сопротивления персонала изменениям, а с другой стороны, сложность убеждения владельцев бизнеса в необходимости дополнительных единовременных затрат на эргономические и процессные преобразования гостиничного предприятия.

#### **Использованные источники:**

1. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 15.12.2025) "О бухгалтерском учете"
2. ГОСТ Р 56906-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S) (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 31.03.2016 N 231-ст).
3. ГОСТ Р 56407-2023. Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Основные инструменты и методы их применения (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 30.10.2023 N 1292-ст)
4. ГОСТ Р 56907-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Визуализация (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 31.03.2016 N 232-ст)