

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА  
И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА  
ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.04.01 Сервис  
магистерская программа Организация коммерческой деятельности  
заочной формы обучения, группы 09001676  
Карпенко Кристины Александровны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Ясенок С.Н.

Рецензент  
Управляющий ГК  
«Сотканный ветром»

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретико-методологические аспекты управления качеством услуг.....	7
1.1. Качество услуги как объект управления.....	7
1.2. Основные методы и подходы к управлению качеством гостиничных услуг.....	18
1.3. Оценка результативности системы управления качеством.....	26
2. Анализ системы качества гостиничных услуг в Российской Федерации...32	
2.1. Основные тенденции развития гостиничного хозяйства страны .....	32
2.2. Анализ гостиничного рынка г. Москва .....	45
2.3. Анализ качества обслуживания потребителей на предприятии .....	53
3. Разработка стратегии повышения качества гостиничных услуг .....	61
3.1. Рекомендации по повышению качества гостиничных услуг .....	61
3.2. Модель системы совершенствования качества услуг гостиниц посредством CRM-подхода.....	77
Заключение.....	86
Список использованных источников.....	90
Приложения.....	95

## Введение

В сфере въездного и внутреннего туризма гостиничный сервис включает в себя целый комплекс услуг средств размещения для туристов и является ключевым фактором, определяющим перспективы развития туристской индустрии. Динамичное развитие индустрии туризма предусматривает не только увеличение числа современных туристских комплексов, гостиниц и иных средств размещения, но и совершенствование их деятельности, осуществляющейся в условиях жёсткой конкуренции туристского рынка. Это требует улучшения качества обслуживания гостей, разработки новых организационно-экономических подходов и инновационных решений. Эффективность управления гостиницей определяет наличие квалифицированных трудовых ресурсов и материально-технической базы, соответствующей современным стандартам и требованиям потребителя, необходимость освоения современных коммуникаций и информационных технологий.

Неизбежно растущая инфраструктура рассматриваемой отрасли в современных реалиях интенсификации и глобализации социально-экономических процессов требует формирования механизма повышения эффективности комплекса услуг средств размещения. Анализ основных показателей деятельности гостиниц и иных средств размещения (по масштабам, уровню и темпам развития санаторно-курортной и туристической сфер хозяйства занимал первое место в 2016 г. в разрезе регионов) позволяет отметить важную роль Московской области в развитии неотъемлемой составляющей туристской индустрии. По числу гостиниц, номеров и размещенных лиц Московская область занимает второе место после Краснодарского края.

Таким образом, современная ситуация на рынке гостиничных услуг характеризуется, с одной стороны, дефицитом качественных мест и услуг средств размещения, соответствующих международным стандартам (более чем в 70% случаях гости жалуются на несоответствующее функциональное и

о социальное качество обслуживания). С другой стороны, потенциал Московской области оценивается экспертами на уровне 1-3 млн. гостей в год. Это противоречие порождает научную проблему: необходимость выработки теоретических и методических основ формирования механизма повышения эффективности и качества услуг в гостиничном бизнесе.

Степень научной разработанности проблемы. Социально-экономические закономерности развития индустрии туризма и гостеприимства представлены в работах Бокова М.А., Ветитнева А.М., Волова А.Б., Гараниной Е.Н., Иванова В.В., Джанджугазовой Е.А., Левченко Т.П., Морозова М.А., Мусакина А.А., Романовой Г.М., Романова В.А., Сенина В.С., Филипповского Е.Е., Цветковой С.Н., Чудновского А.Д., Шевцовой Т.В. и других.

Однако целостное представление об эффективности услуг средств размещения осталось недостаточно исследованным. В большинстве работ рассматривается эффективность деятельности гостиниц и иных средств размещения, при этом недостаточное внимание уделяется особенностям формирования и реализации механизма эффективного функционирования комплекса гостиничных услуг.

Цель диссертационного исследования состоит в научном обосновании и разработке методических рекомендаций по формированию стратегии повышения эффективности и качества комплекса услуг в гостиничном бизнесе.

Поставленная цель потребовала последовательного решения основных задач, включающих:

- определение роли и места комплекса услуг средств размещения в структуре туристской индустрии, изучения отечественного и зарубежного опыта;
- проведение анализа существующих в практике подходов к определению эффективности деятельности гостиниц и выявление основных

факторов, влияющих на эффективность функционирования комплекса гостиничных услуг;

- анализ требований к качеству услуг в гостиничном бизнесе с учетом тенденций развития сферы гостеприимства; выявление резервов роста эффективности услуг в сфере гостеприимства;

- проведение анализа системы качества гостиничных услуг в Российской Федерации, а также анализ гостиничного рынка г. Москва;

- формирование стратегии повышения качества гостиничных услуг;

- выделение перспективных направлений повышения эффективности комплекса гостиничных услуг.

Объект исследования – гостиницы и иные средства размещения Ростовской области.

Предметом исследования явились управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и реализации механизма повышения качества и эффективности комплекса услуг в гостиничном бизнесе.

Теоретическое значение результатов состоит в том, что на основе системного подхода проведено исследование проблем, связанных с повышением качества и прибыльности комплекса услуг гостиничного бизнеса, обоснованы методические рекомендации по формированию механизма повышения эффективности и качества услуг средств размещения.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что предложенная модель повышения эффективности и качества услуг средств размещения будет способствовать решению теоретических и практических задач по формированию комплекса качественных и рентабельных услуг гостиничного сектора.

Основные методологические принципы, лежащие в основе данного исследования, базируются на фундаментальных положениях ведущих отечественных и зарубежных ученых и практиков. Теоретические исследования диссертации посвящены развитию положений в области повышения эффективности комплекса услуг средств размещения, проблемам

научного управления процессами, влияющими на эффективность услуг с целью реализации туристского потенциала.

В работе использованы нормативно-правовые акты, статистические материалы Росстата РФ, Федерального агентства по туризму РФ, Всемирной Туристской Организации при Организации Объединенных наций (ЮНВТО), информационные ресурсы сети Интернет, а также материалы, собранные автором.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в том, что на основе системного подхода проведено исследование теоретических и методических проблем, связанных с формированием механизма повышения эффективности и качества услуг гостиничного бизнеса.

В рамках диссертационной работы получены наиболее важные результаты, определяющие новизну проведенного исследования.

1. Предложен подход к определению качества услуг с точки зрения их потребительской привлекательности, который позволит более гибко подходить к разработке управленческих решений, направленных на повышение доходности гостиничного бизнеса.

2. Выявлены факторы роста эффективности комплекса услуг средств размещения: уровень информированности о гостинице и услугах, качество гостиничных услуг, управленческий потенциал и другие.

3. Определены резервы повышения качества и эффективности гостиничных услуг на основе оценки уровня развития системы управления и комплексной оценки качества услуг.

4. Обоснованы методические подходы к формированию механизма повышения эффективности и качества услуг, включающего в себя следующие компоненты: управленческий, ресурсный, рыночный, финансовый, инфраструктурный и оценочный.

5. Предложены перспективные направления повышения эффективности услуг, основанные как на внутренних резервах средств размещения, так и на развитии внешних систем управления гостиничным бизнесом.

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Основной текст диссертации представлен на 116 страницах машинописного текста, включая 31 рисунок, 12 таблиц. Список литературы насчитывает более 75 наименований на русском и иностранном языках, а также включает материалы сети Интернет.

## 1. Теоретико-методологические аспекты управления качеством услуг

### 1.1. Качество услуги как объект управления

Согласно ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения» можно сказать что услуга – это результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя.

Для того чтобы понять сущность термина услуги, следует рассмотреть ее свойства, по которым она отличается от товара. Услуга обладает следующими свойствами:

- неосвязаемость;
- неспособность к хранению;
- непостоянство качества;
- неразрывность производства и истребления;
- имеет разрыв во времени между фактом купли-продажи и фактом потребления гостиничных услуг;
- сезонное колебание спроса;
- территориальная разобщенность производителя и потребителя.

Неосвязаемость или как еще можно сказать нематериальный характер услуг означает, что их невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать до получения. Клиент, гость должен верить продавцу на слово. Вследствие этого со стороны потребителей обязательно присутствует элемент надежды и доверия к исполнителю услуги [31, с. 156].

А также услуги нельзя произвести впрок и хранить. Производство и потребление услуги тесно взаимосвязаны.

Вопрос качества играет важную роль в производстве и потреблении гостиничных услуг. В условиях перехода к рыночной экономике среди множественных проблем, связанных с обеспечением как выживания, так и последующего нормального развития, главной и решающей проблемой является качество предоставляемых услуг, которое зависит от состояния



материально технической базы, перечня предоставляемых услуг, уровня обслуживания, профессионализма персонала, а также системы контроля качества. Именно от качественного обслуживания зависит, насколько высоко может оценить вашу услугу клиент и пожелает еще и еще раз воспользоваться ею.

Термины по управлению качеством в сфере услуг (условия обслуживания, качество обслуживания и другие) зафиксированы в ГОСТ Р 50646.

Согласно ГОСТ Р 50646-94:

- качество услуги – это совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя;

- качество обслуживания – это совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя [18, с.112].

По мнению Клименко А.С. к важнейшим характеристикам услуги, обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные потребности, можно отнести:

- надежность;
- предупредительность;
- доверительность;
- доступность;
- коммуникативность;
- внимательное отношение [28, с.12].

Надежность можно определить как способность персонала в точности предоставить обещанную услугу. Основанием для надежности может являться компетентность персонала обслуживания.

Именно с обеспечения надежности должна начинаться разработка программы качественного сервиса. Основанием для надежности является компетентность персонала обслуживания. Сгладить некомпетентность персонала не помогут как ни большие затраты на реконструкцию и обновление

гостиничного здания, так и ни дружелюбное и приветливое обслуживание клиента.

Предупредительность – это решимость помочь клиенту и без задержки оказать услугу. Во время обслуживания очень часто возникают нештатные ситуации это может быть связано с тем, что или же у клиентов появляются особые желания (поставить в номере белый рояль или кровать «королевских размеров» и т.д.). В таких случаях оценивается способность предприятия найти неординарное и эффективное решение. Особенность деятельности предприятий сферы услуг и, в частности, гостиничных такая, что здесь всегда возникали и будут возникать нештатные ситуации. Поэтому, для этого необходимо заранее спланировать варианты устранения подобных проблем и выработать собственные принципы работы. В таких случаях есть необходимость качественной работы персонала, который должен немедленно реагировать на возникшие проблемы в соответствии с принципами каждого конкретного предприятия в работе с требовательными и скандальными клиентами (согласно Правилу Парето можно предположить, что 20% клиентов создают 80% проблем) [25, с. 420].

Исследования, которые проводились на гостиничных предприятиях, подтверждают, что одна из первых мыслей, возникающих у персонала обслуживания во время конфликтных ситуаций, – это стремление защитить себя, объяснить, что они не причастны к возникновению проблемы. Данное обстоятельство есть свидетельство о неуверенности служащих в том, что руководство действительно поощряет заботу об удовлетворении клиентов. В противном случае вместо углубления конфликта и доказательства своей правоты персонал прежде всего попытался бы справиться с проблемой, проявив великодушие по отношению к «придирчивому» клиенту. Клиент на самом деле не всегда прав. Однако какую выгоду может получить гостиничное предприятие, доказав, что клиент не прав? Несомненно, оно потеряет клиента, а привлечь нового исходя из практики, будет гораздо сложнее и дороже [40, с.112].

Исследования, проведенные Международной ассоциацией обслуживания клиентов, показали, что завоевание нового клиента стоит в пять раз дороже, чем сохранение старого. Другое же исследование, проведенное Институтом программ исследований по техническому содействию, свидетельствует, что 91% недовольных клиентов больше никогда не обращается на это предприятие и каждый из них поделится рассказом о своих проблемах минимум с девятью другими клиентами. Однако от 54 до 70% клиентов снова воспользуются услугами «предприятия-обидчика», если их жалобы были удовлетворены. Если же клиенты видят, что возникающие проблемы решаются очень быстро, то эта цифра возрастает до 95% [47, с. 26].

Доверительность – это умение персонала вызывать доверие. Для создания доверительности очень важно акцентировать внимание на внешних признаках, именно им потребители доверяют в большей степени. Хорошо организованный интерьер гостиничного холла, номеров, ресторана, чистота помещений и опрятный вид улыбающихся служащих – все это внешние критерии качества обслуживания, по которым клиенты и делают заключение о том, что на каком-то конкретном предприятии все в порядке и ему следует довериться.

Доступность – это легкость установления связей с персоналом обслуживания. Например, если гость вызвал в номер рассыльного, то тот должен прибыть в течение нескольких минут, а не часов [15, с. 65].

Коммуникативность – это способность обеспечить такое обслуживание, которое исключит недопонимание между персоналом и клиентами за счет того, что необходимая информация будет доноситься до клиента вовремя и без дополнительного запроса с их сторон.

Внимательное отношение – это индивидуальное обслуживание и внимание, которое гостиница проявляет по отношению к клиенту. Особая ценность этой характеристики качества услуги заключается в том, что каждый клиент имеет особые потребности, отличающиеся от потребностей других людей. Чтобы обеспечить верность клиента гостинице, при предоставлении

услуги следует показать, что конкретный клиент является для гостиницы особенным, что его индивидуальные потребности будут учтены [4, с. 29].

При рассмотрении определения качества услуг часто употребляются не стандартные определения: «соответствует, или не соответствует требованиям», «выше уровня или ниже», «хорошо или плохо», «удовлетворяет потребности или не удовлетворяет» и т.д. К примеру: «Качество обслуживания в отечественных гостиницах не соответствует требованиям международных стандартов», «Качество услуг, предоставляемых в гостиницах небольших районных городов, можно оценить, как неудовлетворительное». Широкое распространение не стандартных терминов в отношении качества услуг вполне оправдано, так как позволяет показать всю многогранность качественных характеристик в деятельности гостиниц [20, с. 52].

По нашему мнению, на качественное обслуживание влияет множество факторов. Можно выделить три основных фактора, которые воздействуют на качественное обслуживание (рис. 1.1).



Рис.1.1. Факторы, влияющие на качество гостиничного обслуживания

Данные факторы можно назвать базовыми элементами качественного обслуживания, так как при оценке качества гостиничных услуг клиент рассматривает оформление холла отеля, номер, где он проживает, а также работу персонала их профессионализм и компетентность.

1. Профессионализм и компетентность обслуживающего персонала. Гостиничный работник должен обладать набором определенных знаний и навыками, необходимыми для исполнения возложенных на него обязанностей: умение контактировать с клиентами, он должен быть коммуникабельным, знать основы маркетинга, культуру межличностных отношений, соблюдать правила протокола и этикета, знать основы маркетинга, психологии, методику проведения деловых переговоров, правила противопожарной безопасности и многое другое.

2. Прогрессивная технология обслуживания. Технологические правила устанавливают порядок, последовательность и качество исполнения необходимых операций при организации обслуживания. Основной целью технологических правил являются:

- качественное и единообразное исполнение услуг, предлагаемых гостиничным предприятием;
- использование при исполнении услуг современных высоких технологий на основе компьютерной техники и автоматизации производственных процессов.

Технология обслуживания подразумевает порядок и способы уборки общественных помещений и жилых номеров, регистрации и расчетов.

3. Материально-техническая база. Здесь речь идет об удовлетворительном физическом и техническом состоянии основных фондов гостиничного предприятия, в которые входят здание, помещение, оборудование, инженерно-техническое оснащение, инвентарь и другие средства производства услуг. При этом, необходимо иметь ввиду, что в гостинице происходит постоянный процесс амортизации, износ основных фондов. С другой стороны, научно-технический процесс заставляет внедрять и использовать новые более производительные образцы инженерно-технической техники. Игнорирование этих обстоятельств может привести к быстрому обветшанию гостиницы, потере товарного вида, созданию у

клиентов неблагоприятного впечатления об обслуживании и имидже гостиницы [12, с. 214].

Удобная планировка номеров и общественных помещений, качественная отделка помещений гостиницы, оснащение номерного фонда комфортабельной мебелью и оборудованием, качественные комплекты постельного белья, посуда, приборы, необходимые аксессуары, художественное оформление и озеленение помещений послужат созданию уюта и комфорта для гостей.

Все эти факторы являются объектами управления. Без такого процесса как управление качеством гостиничных услуг невозможно повышение качественного уровня обслуживания в целом [50, с. 66].

Рынок индустрии гостеприимства, открытый и конкурентный, и оказывает значительное давление на индустрию туризма, заставляя ее постоянно повышать качество своих услуг. Повышению качества услуг способствует использование принципов TQM (всеобщее управление качеством общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов. Пять важнейших элементов TQM представлены на рисунке 1.2.



Рис. 1.2. Ключевые элементы TQM

Рассмотрим их характеристику:

- акцентирование всей деятельности гостиницы на требованиях и пожеланиях клиентов;

- обеспечение возможности и реальное участие каждого в процессе достижения главной цели – удовлетворить запросы клиента;
- постоянно и непрерывно улучшать качество;
- фокусирование внимания на процессах, рассматриваемых в качестве оптимальной системы достижения главной цели – максимизации ценности услуги для клиента и минимизации его стоимости;
- базирование всех решений только на фактах, а не на интуиции персонала.

В центре концепции TQM – роль потребителя. Качество оценивается только клиентом и поэтому должно быть поставлено в зависимость от его нужд и пожеланий.

Основное требование TQM – это рассмотрение клиента как участника процесса создания высококачественного продукта (услуги) [42, с. 18].

Качество обслуживания рассматривают сегодня как важную область деятельности гостиницы. Ряд маркетологов считает, что управление качеством – это действие, контролируемое организацией, направленное на соответствие качества установленным стандартам. Другие исследователи возражают, утверждая, что качество определяется рынком и клиентом. Эти специалисты полагают, что управление качеством – это способность удовлетворять или превышать ожидания потребителя. Некоторые исследователи утверждают, что качество – это переход от двухзвездочных отелей к четырех звездочным гостиницам, который достигается при соответствующем уровне управления качеством – уровень управления качеством соответствует самому качеству. Качество гостиничного обслуживания является очень сложным объектом управления, понимаем ли мы под обслуживанием оказание конкретной услуги конкретному клиенту или деятельность гостиницы как бизнес по оказанию услуг гостеприимства. Графически множество услуг, составляющих предметное содержание процесса гостиничного обслуживания, может быть представлено древо

видным перечнем («деревом») услуг которое проиллюстрировано в приложении 1.

Процесс обслуживания в широком смысле начинается с момента осознания потребителем своей потребности в услуге, когда он приступает к поиску и изучению информации о возможных вариантах получения услуги. Очень важно понимать состав, содержание и взаимосвязь элементов всего процесса обслуживания. В них необходимо уметь улавливать постоянно возникающие и меняющиеся потребности и желания клиента, гибко реагировать на них, при этом не вызывая негативной ответной реакции. Это неременное условие качества обслуживания и, как следствие, конкурентоспособности и экономического процветания предприятия индустрии туризма в целом и гостеприимства в частности.

Д.М. Джуран и В.Е. Деминг, признанные лидеры движения «качества», выделяют два аспекта качества:

- особенности, соответствующие потребностям клиента;
- отсутствие недостатков.

Существует два вида качества:

- должное (отстающее) качество связано с сокращением затрат за счет сокращения жалоб клиентов и затрат на компенсацию;
- привлекательное (удивляющее) качество связано с увеличением прибыли и ростом доли рынка за счет нахождения и удовлетворения скрытых запросов потребителей [43, с. 39].

Четыре типа качества. Первый тип: это качество – это свойства и характерные особенности услуги, вызывающие чувство удовлетворения у потребителя, или отсутствие недостатков, усиливающее состояние удовлетворенности у потребителей.

Этот тип качества способствует увеличению издержек. Клиенты должны быть согласны оплатить повышенные затраты на дополнительные особенности и свойства товара, либо эти особенности должны обеспечить потребителей, более лояльными и расположенными к его приобретению. Гостиничные номера



на этажах с консьержем имеют больше свойств и особенностей, чем стандартные комнаты, и требуют более высокой цены [6, с. 240].

Второй тип – это качество может рассматриваться как техническое и функциональное качество. Техническое качество – это все, что получает и потребляет клиент, является для него чрезвычайно важным; это то, с чем остается потребитель после взаимодействия со служащим (например, номер гостиницы, блюдо в ресторане, арендованный автомобиль). Не доготовленное мясо или грязный номер с неисправным оборудованием формируют определенное мнение клиента о качестве предоставляемого обслуживания в целом. Тем не менее, это только один из аспектов, характеризующий то, что получает постоялец и что можно реально оценить (измерить).

Функциональное качество – это процесс предоставления товара или услуг. Во время этого процесса клиенты проходят множество этапов в их взаимодействии со служащими компаниями. К примеру, функциональное качество может улучшить впечатление потребителя от комнаты, которая не вполне оправдала ожидания гостя. Однако если функциональное качество плохое, то ничто другое не исправит возникшее чувство неудовлетворенности у клиента. Хорошо приготовленное мясо может быть подано угрюмым официантом, и ощущение качества при этом существенно уменьшается. Функциональный аспект качества – это не только взаимодействие персонала с гостями, сюда включается также структура процесса обслуживания клиентов. Самое заботливое и внимательное отношение персонала не сможет компенсировать плохо организованную систему обслуживания. Этот аспект качества еще труднее измерить, так как он основывается на субъективном мнении потребителя о характере предоставления услуг и его ощущениях, складывающихся от обслуживания в целом [49, с. 95].

Третий тип качества – это социальное качество. Это качество культуры, которое формируется поведением персонала гостиничного предприятия по отношению к гостям. Критериями данного качества являются дружелюбие, отзывчивость и любезность персонала.

Четвертый тип качества – общественное качество (этическое). Это качество убеждения, которое не может быть оценено потребителем перед покупкой, и часто его невозможно оценить и после приобретения товара или услуги.

Например, незнание правил противопожарной безопасности персонала гостиничного предприятия в ближайшей перспективе никак не отразится на удовлетворении клиентов. В тоже время в отдаленной перспективе это может повлиять на безопасность гостей в случае возникновения пожара. Имидж компании также оказывает воздействие на восприятие качества клиентами. Так, клиент гостиницы, имеющей хороший имидж, может не обратить внимания на незначительные недочеты, посчитав их нетипичными, поскольку предоставленное обслуживание в целом воспринимает выше. В то же время у отелей с плохим имиджем обслуживание воспринимается ниже.

Основываясь на вышесказанном, можно так определить содержание понятия «качество» в гостиничной индустрии.

1. Качество – это правильно определенные потребности клиентов.

Здесь принимается во внимание концепция, согласно которой необходимо предоставлять продукты или услуги, соответствующие потребностям клиентов. Если у клиента есть необходимость оформлять выезд, не выходя из номера, необходимо ему это обеспечить. Если конкуренты не предоставляют еще такой услуги, то у гостиницы появляется возможность достичь преимущества, став первой на рынке. Именно в этом контексте качество создает конкурентное преимущество.

2. Качество – это правильно оказанные услуги. Здесь комбинируются две концепции: услуги должны не только соответствовать потребностям клиента (технический аспект), но и вся система обслуживания должна быть сконструирована таким образом, чтобы обеспечивать и удобство гостей, и хорошие межличностные отношения персонала. В этом значении качество – это основа компетентности [22, с. 3].

3. Качество – это постоянство. Здесь говорится о необходимости предоставлять продукт или услуги на одном и том же уровне миллионы раз. Непостоянство – бич гостиничной индустрии. Общество не любит неприятных сюрпризов и ожидает определенных вещей, ассоциирующихся с имиджем конкретной торговой марки. Когда торговая марка не оправдывает ожиданий, формируется негативное восприятие. Исходя из этого, можно сказать, что качество – это хорошее исполнение.

Большинство специалистов, работающих в сфере гостеприимства считают, что дальнейшее развитие сферы гостиничных услуг сможет принести стране не только финансовые выгоды, но и репутационные, способствующие формированию положительного имиджа в глазах иностранных гостей. В настоящее время, к сожалению, из-за экономической и политической ситуации количество туристов из зарубежных стран несколько сократилось, однако данная ситуация носит временный характер. Таким образом, можно сделать вывод, что сервисные услуги представляют собой важную составляющую современного общества, так же они имеют специфические характеристики, отличающие их от товаров, неосвязаемы. Особое значение приобретают сервисные услуги при обслуживании гостей, потребляющих услуги отелей и иных средств размещения.

## **1.2. Основные методы и подходы к управлению качеством гостиничных услуг**

Качество побуждает потребителя выбирать ту или иную услугу (если не считать фактор цены), влияет на решение клиента воспользоваться услугами определенной гостиницы, а не отеля-конкурента. Между качеством и успешной реализацией гостиничных услуг существует прямо пропорциональная зависимость, поэтому ухудшение качества приводит к потере клиента.

Гостиницы, которыми пользуется незначительная часть общества, в целом принято считать услугами высшего стандарта, независимо от реальной цены. Эти услуги предоставляют населению эпизод методических. В каждом случае гость выбирает гостиничные услуги по критериям качества. Наибольшие возможности реализовать имеет гостиница, которая:

- способна, согласно спросом клиента, наиболее полно удовлетворить его потребности;
- предлагает услуги в оптимальном соотношении «цена – качество»;
- реализует новый уровень качества, становится весомой мотивацией для прибытия постоянных и привлечение новых клиентов.

Основная идея управления качеством связана с ориентацией на потребителя, полное обеспечение его требований. Механизм управления качеством гостиничных услуг должен направляться на выработку управленческих решений и осуществление комплекса действий по планированию, предоставления и реализации услуг высокого уровня качества [10, с. 56-58].

В межгосударственном опыте по определению качества обслуживания выделяют два подхода:

- 1) качество обслуживания устанавливают на основе оценки полезных характеристик процесса предоставления услуг;
- 2) недостатки оценивают в процессе обслуживания клиентов.

Согласно этим подходам критерия высокой оценки качества обслуживания существуют полезные свойства и особенности процесса предоставления услуг, удовлетворяющих клиентов. Особенность второго подхода связана с отсутствием недостатков обслуживания, что способствует достижению высокого уровня качества [27, с. 270-272].

В определении структуры качества обслуживания прежде отличаются японский и американский подходы. Так, японские специалисты выделяют пять структурных категорий качества обслуживания:

- внутреннее качество (незаметную для клиентов) – качество организации, услуг, технологии обслуживания, функционального взаимодействия подразделений;
- материальное качество (заметную для клиентов) – особенности оформления интерьера-дизайна, мебелировки, белья, качество посуды, используемых материалов и т.п.;
- нематериальное качество – уровень общего комфорта, эстетическое оформление, наличие музыкального оформления, рекламы;
- психологическое качество – соблюдение служащими принципов гостеприимства;
- продолжительность обслуживания – время ожидания, оперативность и скорость обслуживания.

Американские специалисты качество обслуживания рассматривают в составе трех категорий:

- технического качества – соблюдение стандартных требований к материально-технической базе: архитектуры и планировки здания, оформление интерьера, обеспечения качественной мебелью, необходимым оборудованием для тепла, энергии и информационными коммуникациями и т.д.;
- функциональное качество – способность персонала профессионально исполнять обязанности, она отражает эффективные элементы в процессе обслуживания клиентов – оперативность процесса бронирования, регистрации и поселения, обслуживание в номерах;
- этическая (социальная) качество – позиция гостиницы на рынке, определены на основе мониторинга рынка среди клиентов и независимых экспертов, социологические исследования.

Качество гостиничных услуг соответствует общим особенностям нематериального производства и характерно следующими признаками: во-первых, неосвязаемость; во вторых, неспособность к хранению; в третьих, изменчивость в соблюдении качественных показателей. Гостиничные услуги

в основном неосязаемы, поскольку не определяют получение материальных благ, они не существуют в их предоставлении. Это исключает оценивание качества к потреблению, ее можно сравнить лишь после получения выгоды качества гостиничных услуг, где характерна высокая неопределенность, затрудняет их потребление клиентами и продвижения услуг на рынок.

Гостиницы управляют качеством услуг в форме внешнего и внутреннего контроля. Внешний связан с государственными стандартами, отраженными в законодательной, нормативно-технической базе и в международных стандартах о деятельности в сфере гостиничного бизнеса, в определенном объеме учитываются государственными стандартами, процессом реализации стандартов в форме сертификации, лицензирования. Такой контроль осуществляют негосударственные профильные организации, союзы, ассоциации, корпорации, предприятия, которые сотрудничают с отелями в создании гостиничного и туристического продукта.

Внутренний контроль осуществляет администрация гостиницы. Он связан с управлением качеством организации, технологии, функционального взаимодействия, материально-технического обеспечения, общим уровнем комфорта [45, с. 1-12].

Внешний и внутренний контроль качества услуг предусматривает использование экономических, организационных и социально-психологических методов. Экономические методы управления занимают важное место в системе методов менеджмента. Это объясняется тем, что управленческие отношения формируются, прежде всего, экономическими отношениями, в основу которых положены объективные потребности и интересы людей. Определение совокупности экономическим рычагом, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и каждого работника, – принципиальный вопрос для предприятий гостиничного бизнеса [8, с. 270].

В зависимости от целей применения и спектра решаемых задач данные методы можно разделить на следующие группы, представленные на рисунке 1.3 [21, с. 520].

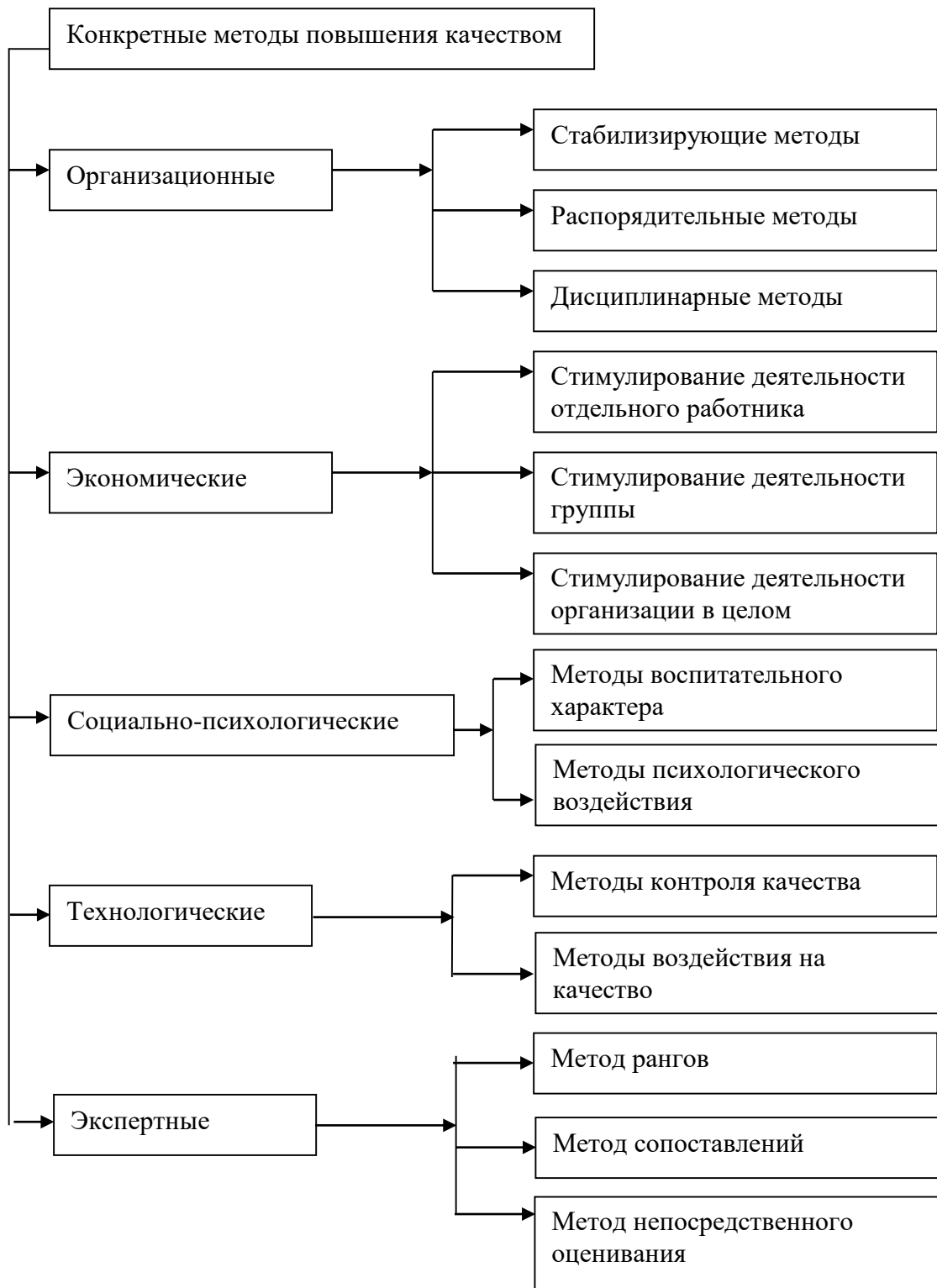


Рис. 1.3. Методы повышения качества

Реализация «принципов и выполнение функций повышения качества осуществляются с помощью комплекса методов. Методы повышения качества представляют собой способы и приемы осуществления управленческой деятельности и воздействия на управляемые объекты для достижения поставленных целей в области качества [35, с. 300]. Эти методы достаточно разнообразны, в связи с чем используются их различные классификации. Наиболее распространена классификация, в соответствии с которой они делятся на общенаучные и конкретные. Общенаучные методы включают анализ и синтез, метод научной абстракции, которые применяются при исследовании определенных проблем в области управления качеством, однако особое место занимают конкретные методы и приемы.

Организационные методы в основном применяются для разработки и реализации обязательных для исполнения директив, приказов, предписаний, направленных на повышение качества деятельности организаций.

Из рисунка 1.5 видно, «что они включают стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные методы. Стабилизирующие методы связаны непосредственно с регламентацией деятельности организации (разработка руководства по качеству, политики в области качества, положений о структурных подразделениях и др.), а также с ознакомлением персонала с содержанием основополагающих документов в области управления качеством путем объяснений, обучения и проведения консультаций. Распорядительные методы предполагают разработку, издание и выполнение распоряжений, приказов, инструкций, указаний, нацеленных на решение конкретных проблем в области управления качеством. Применение дисциплинарных методов обусловлено установлением ответственности за те или иные поручения, а также определением форм поощрения сотрудников за достижения в работе [19, с. 230-231]».

Использование организационных методов играет существенную роль в процессе реализации функций планирования и организации. Экономические методы управления качеством, представленные на рисунке 1.6,



непосредственно нацелены на реализацию функции мотивации персонала к качественному выполнению своей работы.

Многие организации в целях определения объема выплат используют рейтинговую систему оценки качества труда (рис. 1.4) [9, с.112].



Рис. 1.4. Структура экономических методов

Кроме единовременных и иных выплат применяются различные гибкие системы оплаты труда, основанные на участии персонала в прибыли организации или в распределении доходов. В организациях используются различные программы участия работников в прибылях, в частности для

образования пенсионных фондов, оплаты труда менеджеров, для разовых премиальных выплат по итогам года. Система распределения доходов предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных средств. При этой системе премиальные выплаты зависят от производительности труда, качества продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей, надежности работы. Премиальные выплаты получает каждый работник, но их размер зависит от результатов работы конкретного подразделения. Социально-психологические «методы повышения качества широко применяются на стадии маркетинговых исследований в процессе сбора и анализа мнений реальных и потенциальных потребителей о качестве продукции, выпускаемой организацией. Сюда включаются методы воспитательного характера, а также методы психологического воздействия на сотрудников организации. Применение социально-психологических методов играет особую роль при реализации функции мотивации и принципа вовлеченности персонала в совершенствование деятельности организации. Одной из важнейших целей использования этих методов является мотивация персонала к высококачественному труду путем создания возможностей для самовыражения в этом процессе [17, с. 71-72].

Использование психологических методов связано с решением следующих задач:

- воздействие на неформальные коллективы и формированием общественного мнения о престижности высококачественного труда;
- создание положительного психологического климата в коллективе;
- разрешение конфликтных ситуаций, обеспечение психологической совместимости работников;
- воздействие положительными примерами.

Технологические методы включают методы контроля качества продукции и процесса оказания услуг, а также методы воздействия на качество продукции и процесса [29, с. 321-322].

Экспертные методы «содержат в своей основе экспертные оценки. Сущность экспертных методов заключается в усреднении полученных различными способами мнений (суждений) специалистов – экспертов по рассматриваемым вопросам (методы рангов, непосредственного оценивания, сопоставления, организационный и социологический).»

В данной главе рассмотрены теоретические основы повышения качества обслуживания на предприятиях сервиса. Подробно рассмотрены понятия качества и роль качества в деятельности организации. Приводится классификация методов повышения качества, рассмотренные методы позволят повысить качество в процессе обслуживания потребителей на рассматриваемом предприятии.

### 1.3. Оценка результативности системы управления качеством

Повышение уровня качества гостиничных услуг в рамках системы управления, приводит к увеличению конкурентоспособности как предприятия, так и его услуг.

Для принятия управленческих решений необходимо проводить анализ и оценку рынка услуг. Одной из трудностей, возникающих при организации оценок качества и конкурентоспособности услуг, а также системы управления качеством, является недостаток информации о продукции конкурентов, отсутствие на предприятии организационно-методического обеспечения для подобного рода задач. Конкурентоспособность гостиничных услуг тесно взаимосвязана с конкурентоспособностью предприятия и ее следует рассматривать как характеристику, отражающую возможность приспособления гостиницы во времени к изменяющимся условиям конкуренции на рынке, степени удовлетворения потребностей и спроса потребителей в его продукции и услугах [34, с. 29-31].

В рамках данного исследования используется методика, предложенная Козловой М. В. (2007), раскрывающая эти недостатки. Кроме того, данная методика основана на выборе показателей качества услуг для оценки конкурентоспособности предприятий (услуг) и показывает имеющуюся связь между показателями качества услуг и их конкурентоспособностью на рынке услуг и состоит из нескольких этапов.

Этап 1. Определение стратегических факторов и расчет оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия и его конкурентов.

Расчет комплексного показателя конкурентоспособности организации:

$$K = \sum_{i=1}^N K_i, \quad (1)$$

где  $K_i$  – балльная оценка направлений деятельности организации, факторы внутренней среды (финансы, маркетинг, производство и т.д.).

$N$  – их общее число.

1 Оценка уровня конкурентоспособности гостиницы:

$$K_y = K_o / K_k, \quad (2)$$

где  $K_o$ ,  $K_k$  – соответственно комплексные показатели конкурентоспособности организации и конкурента. При  $K_y > 1$  оцениваемая организация считается конкурентоспособной.

Этап 2. Установление основных конкурентов гостиничного предприятия путем построения позиционной карты стратегических групп конкурентов.

Выбор весомых характеристик для дифференциации организаций (например, средняя цена, качество, место расположения, вежливость, участие в выставках). Уровень качества обслуживания определяется экспертным путем по таким весомым характеристикам как качество питания, проживания и т.д. по 100-бальной шкале. Далее организации классифицируют в соответствии с выбранными характеристиками в группы [44, с. 400].

Уровень качества обслуживания является одним из наиболее важных составляющих общей конкурентоспособности гостиницы и наряду с ценой, является фактором первого порядка, влияющего на конкурентоспособность гостиницы.

Этап 3. Установление основных конкурирующих услуг гостиницы предприятия путем построения позиционной карты стратегических групп услуг.

Выбор весомых характеристик для дифференциации предлагаемых услуг. Уровень качества обслуживания определяется экспертным путем по таким весомым характеристикам как качество проживания в стандартном номере, люксе, аренда оборудования, залов и т.д. по 100-бальной шкале. Цены определяются соответственно прейскуранту. Далее организации классифицируют в соответствии с выбранными характеристиками в группы.

Построение позиционной карты услуг для гостиниц-конкурентов. Координаты всех конкурирующих услуг заносятся на единую позиционную карту.

Этап 4. Оценка конкурентоспособности гостиничных организаций на основе их статуса с использованием конкурентной карты рынка. Конкурентная карта рынка представляет собой классификацию конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке и может быть построена с использованием двух показателей: занимаемой рыночной доли и динамики рыночной доли.

Определение занимаемой рыночной доли и динамики рыночной доли гостиничных предприятий.

Построение матрицы формирования конкурентной карты на рынке гостиничных услуг.

Оценка конкурентного статуса даст возможность решить ряд взаимосвязанных задач: определить особенности развития конкурентной ситуации; выявить степень доминирования предприятий на рынке гостиничных услуг; установить основных гостиниц-конкурентов; выделить относительную позицию предприятия среди участников рынка услуг [48, с. 522-523].

Этап 5. Определение уровня качества обслуживания при помощи шкалы оценок уровня удовлетворенности или разочарования потребителей гостиничных услуг.

Данный показатель определяется на основе метода экспертных оценок. На основе фактических данных определяется список показателей, характеризующих уровень качества обслуживания гостиниц, где каждому показателю должна соответствовать оценка по выбранной шкале.

Составление перечня показателей внутренних преимуществ гостиничного продукта, на основе фактических данных, собранных по всем гостиницам. Перечень очищается от несущественных или несопоставимых по всем гостиницам. Далее определяется список показателей, который в целях данной оценки должен быть неизменным для всех рассматриваемых гостиничных организаций (например, сервисное обслуживание, наличие собственного пляжа и близость к нему, имидж гостиницы, репутация,

престижность, степень обученности кадров, качество услуг, оказываемых за дополнительную плату).

Присвоение каждому показателю соответствующей оценки по выбранной шкале.

Оценки обрабатываются методом вычисления среднего значения:

$$Y = \sum R / a , \quad (3)$$

где  $Y$  – среднее значение, оценка качества обслуживания определённой гостиницы;

$R$  - сумма значений всех показателей;

$a$  – число показателей, характеризующих качество обслуживания определённой гостиницы.

Данный метод позволяет осуществить диагностику потребительской привлекательности гостиничного продукта. Он дает заключение о различных составляющих гостиничного продукта, которые определяют его конкурентоспособность [13, с. 170].

Этап 6. Сегментирование рынка гостиничных предприятий по уровню возможностей и потребностей потребителей гостиничных услуг.

Основными параметрами по разделению на сегменты являются высокое качество обслуживания и стоимость предлагаемых услуг. Исходя из этих важных показателей, рынок гостиничных услуг разбивается на четыре сектора:

- I – повышенной комфортности;
- II – высокой комфортности;
- III – средней комфортности;
- IV – умеренной комфортности.

Этап 7. Оценка финансовой деятельности гостиничных предприятий. При оценке финансового состояния рассматриваются основные показатели, такие как ликвидность баланса в абсолютном выражении и финансовая

устойчивость, показатели деловой активности, и показатели рентабельности гостиничных организаций.

Этап 8. Определение связи показателей конкурентоспособности с показателями качества.

Определение относительного значения показателей качества и цены потребления. Для этого сравниваются показатели качества и цены потребления исследуемой услуги с аналогичными показателями и ценой потребления у конкурента и у базовой услуги. За базовую продукцию принимают идеальную потребительскую модель (ИПМ) услуги, т.е. те услуги, которые желают приобрести потребители [23, с. 45-49].

Определение расчетного значения показателя качества и цены потребления. Необходимо также учитывать значимость (вес) показателей качества и цены потребления. Расчетные значения показателей качества умножаются на значения их веса, а также относительные значения этих показателей по отношению к ИПМ.

Этап 9. Сопоставления качества услуг гостиничных предприятий по ограниченному числу показателей.

Выявление относительного качества.

Следует выделить важнейшие с точки зрения потребителя критерии экспертным путем (5-10 бальной шкале), которые приводят к принятию решения о приобретении услуг (безопасность, расположение, качество питания, компетентность персонала). При этом цены не должны приниматься в расчет.

Оценка критериев по 5-10 – бальной шкале и последующее сравнение с такой же оценкой идентичных критериев на важнейших предприятиях-конкурентах. Эти оценки наносятся на график и делается заключение относительно положения данного гостиничного предприятия по сравнению с его гостиницами - конкурентами.

Этап 10. Определение комплексного показателя качества гостиничных услуг (по ограниченному числу показателей).



Определение комплексного показателя по методу средневзвешенного показателя.

$$K = \sum_{i=1}^N W_i L_i, \quad (4)$$

где  $L_i$  – показатели качества услуг;

$N$  – общее число услуг;

$W_i$  – показатель весомости (значимости)  $i$ -го показателя качества.

Коэффициенты весомости и значения показателей качества определяются экспертным путем с использованием 5-балльной шкалы.

Нахождение нормированных коэффициентов весомости, определенных экспертами по 5-балльной шкале, путем нахождения суммы всех коэффициентов весомости и деления каждого коэффициента весомости на эту сумму.

Этап 11. Определение комплексного показателя качества на основе установленных коэффициентов весомости (значимости) показателей качества и значений показателей качества.

Этап 12. Оценка конкурентоспособности гостиниц с использованием критериев Системы классификации гостиниц и других средств размещения.

В условиях перехода к рыночной экономики среди множественных проблем, связанных с обеспечением как выживания, так и последующего нормального развития, главной и решающей проблемой является качество предоставляемых услуг, которое зависит от состояния материально-технической базы, перечня предоставляемых услуг, уровня обслуживания, профессионализма персонала, а также системы контроля качества. На основании вышеизложенного можно отметить, что оценка результативности системы управления качеством вытекает из оценки показателей качества услуг и конкурентоспособности гостиничного предприятия в целом. Совокупность групп показателей и их состав выбирается в зависимости от цели оценки в текущем и прогнозируемом периоде.

## 2. Анализ системы качества гостиничных услуг в Российской Федерации

### 2.1. Основные тенденции развития гостиничного хозяйства страны

На протяжении последних трех лет в России наблюдается стремительное развитие гостиничного бизнеса. В крупные города приходят международные гостиничные сети, растет число маленьких частных отелей, реконструируются старые советские гостиницы. Правда, количественный рост далеко не всегда сопровождается одновременным повышением качества обслуживания и уровня сервиса.

Гостиничный бизнес – один из самых развивающихся в мире и в России в том числе. Так, за последние десять лет российский рынок гостиничных услуг ежегодно рос на 15-20%, а на конец 2017 года общее число гостиниц увеличилось на 19%. На эту дату на российском рынке работало немало гостиниц, санаториев и пансионатов общим числом 4369, способных предоставить 186,7 тысяч номеров и 368,3 тысяч мест. Очевидно, конечно, что на российском рынке гостиничных услуг функционируют не только современные отели, но и другие средства размещения. По данным 2010 года, их процентное соотношение таково (рис. 2.1).

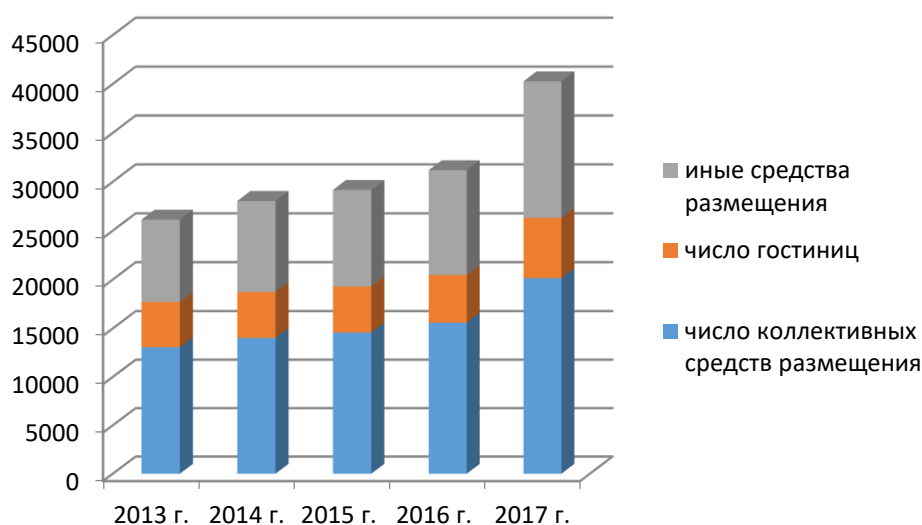


Рис. 2.1. Состав гостиничной базы России в 2013-2017 гг.

Отечественный рынок гостиничного бизнеса переживает не самые лучшие времена. Проблемами развития, которые озвучивают аналитики отрасли, считаются слабая вовлеченность в сферу профессионалов и ощутимый разбег с индустрией туризма. Основным катализатором поддержки гостиничного бизнеса в России остается размещение номерного фонда в зонах повышенной проходимости. Согласно официальным данным, почти 70% отрасли принимают на себя отели и гостиницы двух городов федерального значения – Москвы и Санкт-Петербурга.

Проблематика и катализаторы развития российского гостиничного бизнеса России представлены в приложении 2.

Согласно официальным данным, Россия по общим показателям обеспеченности номерным фондом в расчете на душу населения продолжает отставать от европейских партнеров. Вместе с тем большинство предпринимателей сетует на низкий уровень клиентского спроса. Результатом низкого потребления становится резкое сокращение расходов на содержание гостиниц и, как следствие, ухудшение качества обслуживания.

Согласно прогнозам экспертов, соотношение оборота гостиничного рынка в ближайшие года будет ощутимо менять в сторону регионального потребления. Интерес со стороны инвесторов обуславливается привлекательностью крупных индустриальных городов, которые в состоянии принимать значимые конференции, этапы мероприятий мирового масштаба. Согласно анализу рынка гостиниц, проводимых рейтинговыми агентствами, региональный гостиничный бизнес имеет серьезный потенциал к привлечению деловой активности в условиях высокой конкуренции.

Большинство исследований, проводимых в отношении российского гостиничного бизнеса, опираются на показатели Москвы и Санкт-Петербурга. Анализ рынка хостелов Москвы позволяет сформировать реальные ключевые показатели, которые могут использоваться в качестве основы для принятия решений в среде девелоперов и потенциальных инвесторов. В помощь сектору услуг в 2010 году была запущена программа «Развитие внутреннего и

въездного туризма в российской федерации (2011-2018 годы). Уже сегодня можно оценить действительные результаты выполнения семилетнего плана (приложение 3).

Как видно из анализа рынка хостелов, в начале запуска программы целевого развития потенциал гостиничного бизнеса по размещению внутреннего потока туристов составлял 70% от максимально возможного уровня. Что примечательно, именно на таком же уровне находится доля рынка городов федерального значения. В своих предположениях эксперты отмечают, что большего успеха удалось добиться именно в развитии гостиничного бизнеса регионального уровня.

Аналогичные темпы роста достигнуты в повышении потенциала приема иностранцев. А вот так удалось добиться увеличения квадратуры номерного фонда. На диаграмме отчетливо видно, что активный рост строительства пришелся на 2016-2018 годы, в период, предстоящий проведению чемпионата мира (приложение 5).

Наиболее активные темпы роста квадратуры номерного фонда произошел к чемпионату мира по футболу, что еще раз подтверждает зависимость отрасли от знаковых событий. Согласно опросам арендаторов, стоимость проживания в квартирах, находящихся в районе размещения принимающих стадионов, на летний период увеличивалась в десятки раз. Бывали случаи, когда постоянным арендаторам резко отказывали в размещении в пользу туристов из числа болельщиков.

Что касается Москвы и Санкт-Петербурга, то развитие средств размещения туристического потока является несколько ограниченным жилым фондом и объектами культурного значения. В регионах ситуация обстоит несколько иначе, поскольку потенциал строительства нового номерного фонда девелоперами остается. Лидерами по развитию гостиничного бизнеса сегодня являются Москва, Санкт-Петербург, Сочи. Быстро растет отельный бизнес в Калининграде, Томской и Волгоградской областях, на Урале, а также в

Красноярске. От них немного отстает Дальний Восток. В таблице. 2.1 представлен список городов лидеров российского рынка гостиничных услуг.

Таблица 2.1

### Лидеры рынка гостиничных услуг в России

Город/регион	Количество гостиниц
Санкт-Петербург	251
Москва	183
Московская область	41
Екатеринбург	39
Нижний Новгород	31
Сочи	28
Новосибирск	24
Краснодар	22

Во всех перечисленных регионах, существует тесная взаимосвязь между гостиничными предприятиями и властями: последние выражают заинтересованность в создании мощной индустрии гостеприимства и пытаются привлечь инвесторов для реализации перспективных проектов в сфере гостиничного бизнеса.

Проблемы эффективного развития рынка гостиничных услуг тесно связаны, в первую очередь, с особенностями гостиничного продукта, анализ специализированных гостиничных интернет-сайтов и литературы позволил определить круг проблем развития организаций рынка гостиничных услуг (ОРГУ) России, они систематизированы в приложении 4, нами предложены варианты решения выявленных проблем.

Рынок гостиничных услуг в России – один из самых быстро и успешно развивающихся, ежегодно он растет на 15-20%. Этот рост обусловлен увеличением числа гостиниц высокого сегмента – 4 звезды и 5 звезд, однако наиболее востребованными остаются двух– и трехзвездочные отели. По данным исследований «Маркет Аналитика», на данный момент в России насчитывается 13 тыс. гостиничных номеров, которые соответствуют международным стандартам; 10 тыс. из них находятся в Москве, еще 1,5 тыс. – в Санкт–Петербурге и всего 1,5 тыс. – в других городах России.

Гостиничная база России за последние годы представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

## Гостиничная база России в 2013-2018гг.

Показатели	Годы					Отклонение (+;-) 2017 г. от 2013 г.
	2013	2014	2015	2016	2017	
Число коллективных средств размещения	13062	14019	14583	15590	20136	+7074
Число гостиниц	4646	4703	4714	4876	6178	+1532
Иные средства размещения	8416	9316	9869	10714	13958	+5542

На основании представленных данных таблицы 2.2, можно отметить, что число гостиниц на территории России неуклонно растет: развитие внутреннего туризма создало спрос на малые отели. Именно сети таких отелей представляют сегодня наиболее развивающийся и интересный сегмент рынка. Зарегистрированный Росстатом номерной фонд российских средств размещения за минувшие 15 лет вырос на 63%: с 472 тыс. до 771 тыс. номеров. За последние четыре года в РФ отмечается тенденция увеличения численности гостиничных предприятий.

Проводя анализ гостиничного рынка, стоит принимать во внимание один из таких показателей уровня спроса на гостиничные услуги как загрузка. Средний параметр по отрасли составляет не более 49 процентов. С внедрением программы целевого развития к 2018 году удалось повысить этот показатель не более чем на 5 процентов. Следует отметить, что гостиничный бизнес в России по статистике гораздо лучше развивается в регионах. Все объясняется опять же активностью градоначальников, которые сегодня делают упор на развитие туризма. С притоком новых посетителей регионов возрастает и потребность в номерном фонде.

На территории России располагается 15 городов, численность населения которых превышает 1 млн. человек. При этом лишь в Москве и Санкт-Петербурге число жителей больше, чем 2 млн. человек. Красноярск, несмотря

на признание миллионником только в 2013 г., поднялся с 15-го на 12-е место в списке, прирост населения за 2 года составил более 52 тыс. чел.

Коэффициент обеспеченности (КО) гостиничными номерами является одним из основных критериев развитости рынка гостиничных услуг (рис. 2.2).

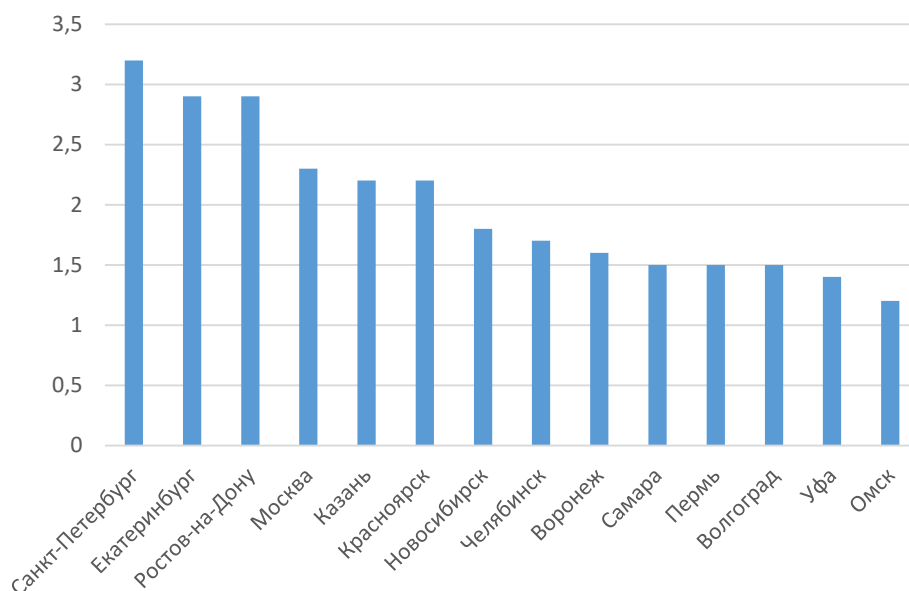


Рис. 2.2 Обеспеченность номерами на 1000 человек  
(города-миллионники РФ), конец 2017 г

Так, коэффициент обеспеченности (КО) гостиничными номерами является одним из основных критериев развитости рынка гостиничных услуг (см. рис. 2.2). По данному показателю наименее обеспеченным среди городов-миллионников является Омск, в котором на 1000 жителей приходится 1,2 номера. Среди региональных городов (без учета столиц) наиболее обеспеченными являются города Екатеринбург и Ростов-на-Дону, в которых коэффициент обеспеченности составляет 2,9 номера/1 000 человек.

На рисунке 2.3 приведены коэффициенты обеспеченности для крупнейших городов Сибирского федерального округа (СФО), наибольшее значение КО в Иркутске – 3,6, наименьшее в Кемерово – 1,1.

Приведенные показатели обеспеченности примерно в 2-3 раза ниже, чем средние показатели обеспеченности гостиничными номерами в Европе, и

заметно ниже, чем в финансовых и туристических центрах, так, например, в Лондоне 12 номеров на 1000 жителей, а в Париже – 8.

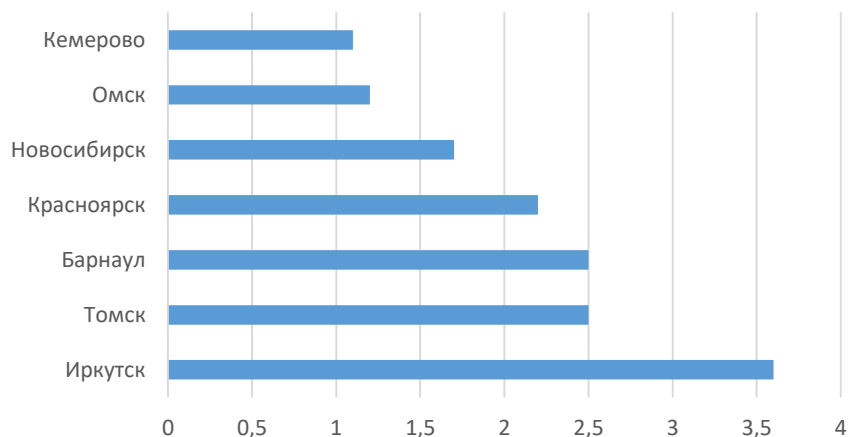


Рис. 2.3. Обеспеченность номерами на 1000 человек (города СФО, численность более 500 тыс.), конец 2017 г.

Приведенные на рисунках показатели обеспеченности гостиничными номерами не означают соответствующей высокой обеспеченности определенными категориями номеров. Среди региональных городов наибольший показатель обеспеченности качественными гостиничными номерами 3\* наблюдается в городе Ростове-на-Дону (КО=1,6), 4\* – в Казани (0,8), 5\* – в Екатеринбурге (0,4). Отметим, что в большинстве городов гостиницы 5\* не представлены (рис. 2.4).

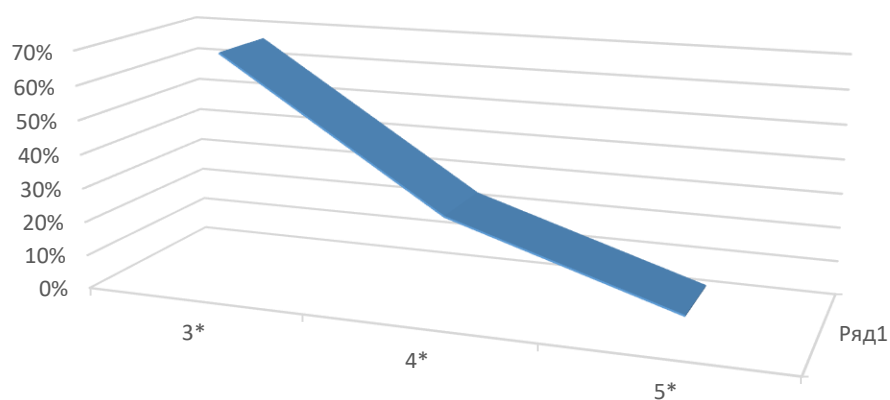


Рис. 2.4. Структура предложения номерного фонда по классам в городах-миллионниках, кроме Москвы и Санкт-Петербурга в 2017 г.



На долю гостиниц категории 4\* приходится около 26% всего гостиничного фонда городов. Менее всего представлены гостиницы 5\* – 5%.

В Санкт-Петербурге и Москве обеспеченность гостиничными номерами категории 3\* одинакова и составляет 0,5 номера/1 000 жителей. В Санкт-Петербурге обеспеченность номерами категории 4-5\* существенно выше московских показателей КО (4\*) – 1,6, КО (5\*) – 1,135. В структуре предложения по типу управления наибольшее количество гостиничных номеров находится под управлением собственных управленческих компаний (УК). Среди наиболее распространенных российских операторов можно выделить Amaks и Азимут.

Исходя из степени обеспеченности гостиничными номерами (особенно показательно рассмотрение категории 4\*), а также стоимости размещения в номерах, можно выделить 3 группы городов (приложение 6).

Руководство компании планирует объединить к 2012 год под своим «крылом» около 50 объектов на территории России и СНГ. В настоящее время под управлением компании находится более 280 отелей в 50 странах мира.

Довольно прочно в России обосновалась компания MarriottInternational (США). В настоящее время компания объединяет более 2700 отелей, размещенных по всему миру, в том числе 6 объектов в Москве, Петербурге и Самаре.

Одним из наиболее знаменательных событий стал приход на гостиничный рынок России европейского лидера – компании ACCOR HOTELS (Франция), которая насчитывает в общей сложности 4000 отелей в 90 странах мира. В России компания открыла 3 отеля. Всего в России предполагается открыть до 30 отелей.

Еще один бренд в гостиничном бизнесе – Kempinski. Под этой маркой сегодня работают два отеля - в Москве и Санкт-Петербурге. Всего сеть насчитывает 57 отелей в мире, еще 41 находится в стадии строительства.

После нескольких неудачных попыток на российский рынок наконец выходит американская сеть HILTON, включающая более 2500 отелей.

На рисунке 2.5 изображены доли международных операторов в структуре гостиничного хозяйства России.

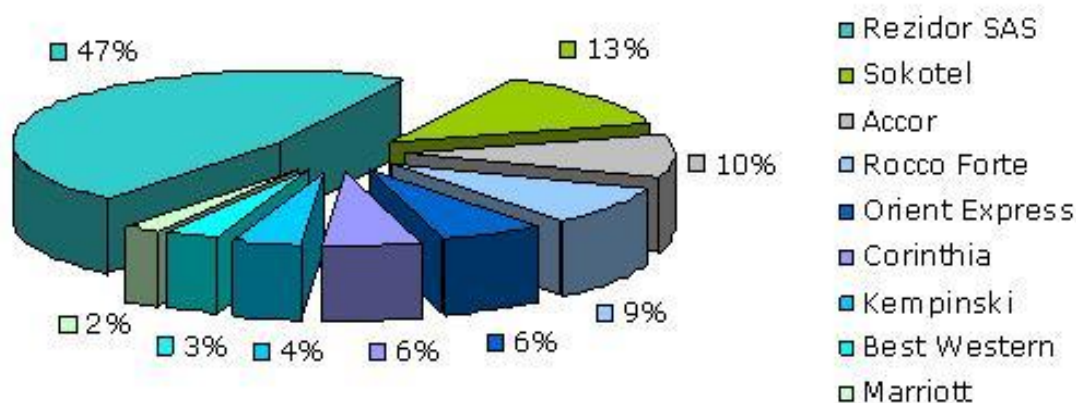


Рис. 2.5. Доля международных операторов в структуре гостиничного хозяйства России.

Также на российский рынок планирует выйти компания SOKOTEL OY входящая в финскую S- GROUP.

При этом, следует отметить появление национальных гостиничных сетей, которые стали появляться в России после 2000 года. И хотя это явление сегодня еще не стало массовым, а российские гостиничные брэнды пока не имеют такого веса, как иностранные, уже можно говорить о серьезных успехах отдельных операторов.

Одна из наиболее динамично развивающихся гостиничных сетей «российского производства» – «HelioparkHotel&Resorts», принадлежащая компании «HelioparkGroup». Сеть развивается с 2000 года. На сегодняшний день в ее структуру входят 14 отелей в России. Компания развивает свой бизнес в трех направлениях: бизнес-отели, клубные и курортные. Сеть «АМАКС GrandHotels», основанная в 2004 году, сегодня объединяет 15 гостинично-развлекательных комплексов, расположенных в российских регионах. Владельцы пошли по пути приобретения проблемных гостиниц с

тем, чтобы, изменив систему управления и проведя реконструкцию, выводить их на уровень 3-4\*. Среди приоритетов компании - создание и эффективное развитие национального гостиничного бренда, ориентированного на массового потребителя. Одна из стратегических целей «AMAKS GrandHotels» – расширение привычной инфраструктуры отечественных отелей класса 3\* путем создания в них широкого спектра дополнительных услуг класса 4\*.

Специалисты подчеркивают, что многие цепочки отелей, существующие в России, пока еще нельзя назвать полноценными сетями. Классическая модель подразумевает наличие в сети единых стандартов, уровня предоставляемых услуг и применяемых методов управления, что наличествует лишь у немногих операторов. Большинство отелей российских компаний сегодня находятся в сегменте 3\*, который еще не вызывает активного интереса западных операторов. Российским игрокам гораздо проще закрепиться в небольших городах, что объясняет географию национальных сетей. Еще одна особенность развития российских сетей - их ориентированность на курортные отели, для которых характерна более ярко выраженная сезонность.

Таким образом, на начало 2016 года в России работало порядка 260 гостиниц в составе сетевых цепочек.

Следует отметить, что спрос на гостиничные услуги в России формируется потоком туристов, прибывающих в Россию из-за рубежа.

В 2015 году, после почти двукратного падения курса рубля, число иностранных гостей в российских средствах размещения резко выросло (+22%). Показательно, что подавляющее большинство иностранных гостей предпочитает классическую отельную систему проживания, практически игнорируя специализированные средства размещения. Наглядно количество иностранных гостей, разместившихся в коллективных средствах размещения, представлено на рисунке 2.6. В России есть огромные возможности для отдыха и работы, начиная от зимних видов спорта, деловых поездок, учебы и заканчивая санаторно-курортным лечением и экотуризмом. ЮНВТО

рассматривает Россию как страну с огромным потенциалом для развития туризма. Несмотря на то, что инвесторы практически не обращали внимания на развитие гостиничного бизнеса на протяжении многих лет, в последнее время он вновь попадает в центр внимания.

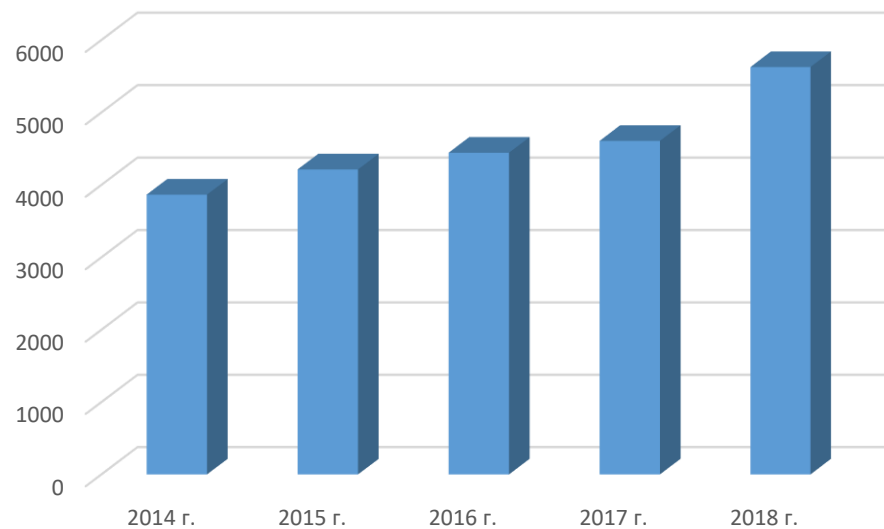


Рис. 2.6. Количество иностранных гостей, разместившихся в коллективных средствах размещения, 2018 г.

Многие профессионалы сферы туризма утверждают, что существуют три основные составляющие потребностей туристов, которые каждый город должен удовлетворять: наличие достопримечательностей и музеев, ресторанов и жилья. Если любой из этих компонентов не соответствует пожеланиям гостей, это сразу же влияет на их желание приехать еще раз.

Сегодня отельерам нужно творчески подходить к своей работе и постоянно внедрять новые методики для того, чтобы привлечь новых гостей и сохранить постоянных клиентов. Основным фактором, способствующим прогрессивному развитию гостиничного бизнеса, является местоположение региона; чтобы открыть отель требуется тщательно выбрать место, просчитать стратегию, составить грамотный бизнес-план, получить доступ к значительным финансовым ресурсам и иметь желание качественно обслуживать клиентов.

В связи с тем, что гостиничный бизнес способен обеспечить стабильный доход в федеральный бюджет, число гостиниц и аналогичных средств размещения в России растет с каждым годом. В результате появляется жесткая конкуренция и руководители вынуждены прибегать к необычным маркетинговым идеям. Тем не менее, предстоит еще многое сделать, прежде чем этот рынок достигнет такого же уровня развития, как за рубежом. Это связано с тем, что после распада Советского Союза необходимы усилия для того, чтобы вывести отрасль на международный уровень. В настоящее время Россия постепенно набирает свои позиции в качестве главного европейского туристического направления.

В гостиничной индустрии в России пока лидируют Москва, Санкт-Петербург, Сочи, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Казань, Волгоград, Нижний Новгород, Калининград, Самара, Краснодар, Ярославль и Новосибирск.

Одним из главных стимулов для развития гостиничного бизнеса в некоторых странах стало проведение крупных спортивных мероприятий. Приближающиеся зимние Олимпийские игры 2014 года в Сочи и развитие города как горного климатического курорта привлекает многих международных гостиничных операторов. Недавняя победа России в борьбе за право проведения Чемпионата мира по футболу в 2018 году также является прекрасной возможностью для строительства качественных гостиниц в ряде регионов.

Новая система классификации отелей бесспорно связана с Зимними Олимпийскими играми 2014 года, но также является частью более широкой тенденции внедрения международных стандартов во многих отраслях бизнеса в России в связи с амбициями России по вступлению во Всемирную торговую организацию. Если спрос в индустрии со стороны потребителя в целом понятен, - наблюдается чувствительность у стоимости и качеству, то инвесторы еще более капризны. В ориентации на развитие гостиничного бизнеса капиталисты ориентируются на показатели рентабельности отрасли. Согласно исследованиям и статистике гостиничного рынка, доходность этой

сферы услуг может достигать уровня ниши арендуемой недвижимости на нужды корпоративов (размещение офисов, складских помещений).

Мировые тенденции развития индустрии гостеприимства характеризуются ростом доли гостиниц, входящих в различные гостиничные цепи.

Таким образом, анализ рынка гостиничных услуг Российской Федерации позволил выявить основные проблемы, сдерживающие развитие индустрии гостеприимства в России.

1. Отсутствие классификации у большинства русских отелей по звездам.
2. Трудности получения въездных виз в Россию и комплекс регистрационных процедур.
3. Высокая стоимость гостиничных номеров в Москве; один из самых высоких уровней средней стоимости номеров в Европе (более 200 долларов в сутки), а также низкий уровень профессионализма в сфере гостеприимства.
4. Большинство гостиничных сетей и групп сосредоточены в Москве и Санкт-Петербурге; другие регионы должным образом не поощряют привлечение потенциальных инвесторов и туристов.
5. Проблема терроризм и расизма, небезопасность пребывания в стране отпугивают потенциальных туристов.
6. Высокая стоимость передвижения по стране и старая транспортная инфраструктура.

На наш взгляд, возможны следующие пути решения проблем, затрагивающих индустрию гостеприимства в России.

1. Создание новой системы классификации отелей должна регулировать их рейтинг, таким образом, поощряя инвестиции.
2. Поощрение туризма, например, путем облегчения визового режима для туристов и т.д.
3. Использование скидок для привлечения постоянных гостей и потенциальных клиентов.

4. Внедрение образовательных программ в сфере гостеприимства, которые комбинируют теорию и практику.

5. Поощрение развития всех регионов России в качестве потенциальных туристических направлений; обеспечение государственной поддержки в области развития транспорта и мест культуры (музеи, театры и т.д.).

6. Широкое использование новейших технологий в различных департаментах отеля с целью обеспечить безопасность, развлекать и предоставлять информацию гостям во время их пребывания.

7. Повышение качества гостиничных услуг в соответствии с требованиями международных стандартов.

Индустрия гостеприимства является очень сложной системой, которая зависит от степени развития экономики в целом.

В заключении можно сказать, что гостиничная отрасль в России развивается, однако есть факторы, сдерживающие темпы данного развития. Остается надеяться, что в будущем подобные ограничения будут влиять все меньше и меньше, что позволит увеличиться количеству отелей, будет способствовать появлению новых гостиничных сетей и росту числа российских и зарубежных туристов и бизнесменов, посещающих нашу страну.

## **2.2. Анализ гостиничного рынка г. Москва**

Количество посетителей Москвы, фиксируемое городскими властями, продолжает расти: в 2017г. в городе было зарегистрировано 17,5 млн. посетителей, а в 2018 г. прогнозируется уже 17,9 млн чел. Рост подогревается увеличением внутреннего спроса (прирост в 2016 г. по отношению к 2015 г. составил 11,1%), в то время как количество зарубежных посетителей сокращается (16,5% за тот же период). Статистика размещенных в московских гостиницах лиц во многом повторяет тенденции общего количества прибытий – прирост в 2017 году составил 8,5% и достиг 6,4 млн. чел., при этом доля россиян выросла на 16%, а зарубежных гостей, на оборот, снизилась – на 5%

по сравнению с результатами 2016 г. Большинство специалистов, работающих в сфере гостеприимства считают, что дальнейшее развитие сферы гостиничных услуг сможет принести стране не только финансовые выгоды, но и репутационные, способствующие формированию положительного имиджа в глазах иностранных гостей. В настоящее время, к сожалению, из-за экономической и политической ситуации количество туристов из зарубежных стран несколько сократилось, однако данная ситуация носит временный характер. Кроме того, растет количество внутренних туристов. В настоящее время в Москве функционирует 272 гостиницы, 318 хостелов и 2003 мини-отеля (рис. 2.7).

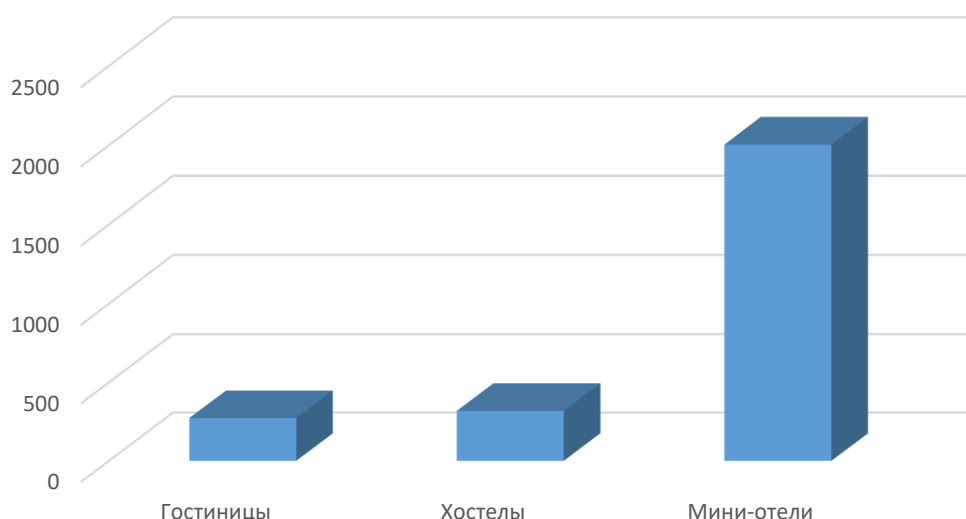


Рис. 2.7. Количество средств размещения в г. Москва, 2017 г.

На основании анализа международной консалтинговой компании JLL можно утверждать, что более 60% качественного предложения составляют средства размещения, относящиеся к нижним ценовым сегментам – от «эконом» до верхнего предела среднего сегмента.

Согласно подготовленному компанией JLL отчету, в настоящее время в Москве насчитывается около 14 тыс. номеров нижних ценовых сегментов, которые соответствуют современным стандартам качества, а около 19 тыс. номеров располагаются в так называемом «советском» фонде – крупных



отелях на 100 и более номеров (в том числе около 3 тыс. номеров из них расположены в центральной части Москвы – в пределах Третьего транспортного кольца (ТТК) или вблизи Садового кольца, а несколько гостиниц даже внутри него).

В тоже время, несмотря на наличие выгодного месторасположения, данные отели плохо востребованы, так как не могут предоставить того сервиса, который требуют современные туристы.

По словам руководителя департамента гостиничного бизнеса компании JLL Татьяны Веллер, за прошедший год загрузка таких объектов составляла 55-60%, а средний тариф находился на уровне 2,5-3 тыс. руб., тогда как качественные гостиницы таких же сегментов демонстрировали заполняемость на уровне 70-75% при среднем тарифе в 4-5 тыс. руб.

В 2018-2020 гг. в Москве в среднем и эконом сегментах должны открыться еще 15 гостиниц приблизительно на 3,7 тыс. номеров, расположенные за пределами Садового кольца, ближе к Третьему транспортному кольцу или за ним, что увеличивает интерес у инвесторов в приобретении, реновации и ребрендинге «устаревших» объектов размещения, находящихся в центре Москвы.

Кроме того, в связи с высокими ценами на землю, административными сложностями и увеличением сроков проведения строительных работ, инвесторам может быть интересно приобретение действующих, но морально устаревших средств размещения. Это вполне оправданная стратегия, так как многие из этих отелей имеют привлекательное месторасположение с точки зрения потребительского спроса.

Средняя загрузка качественных гостиниц Москвы по итогам 2015 г. выросла по сравнению с аналогичным показателем 2014 г. на четыре процентных пункта, и составила 68,8%. В 2015 г. было незначительное снижение показателя ADR (т.е. среднего тарифа) – на 0,1% до 7,6 тыс. руб.

На основе опыта работы кризиса 2008-2009 гг., отельеры стали более эффективно управлять затратами: многие гостиницы локализовали закупки;

практически все объекты с долговой нагрузкой перевели кредиты из валюты в рубли. Это позволило гостиницам показать положительную динамику по показателю RevPAR (т.е. доходности на номер): средний показатель вырос в 2015 г. на 8,2% – до 5,2 тыс. руб.

Гостиничный рынок Москвы представлен объектами размещения различных сегментов: от сегмента «эконом» до люксового сегмента (рис. 2.8).

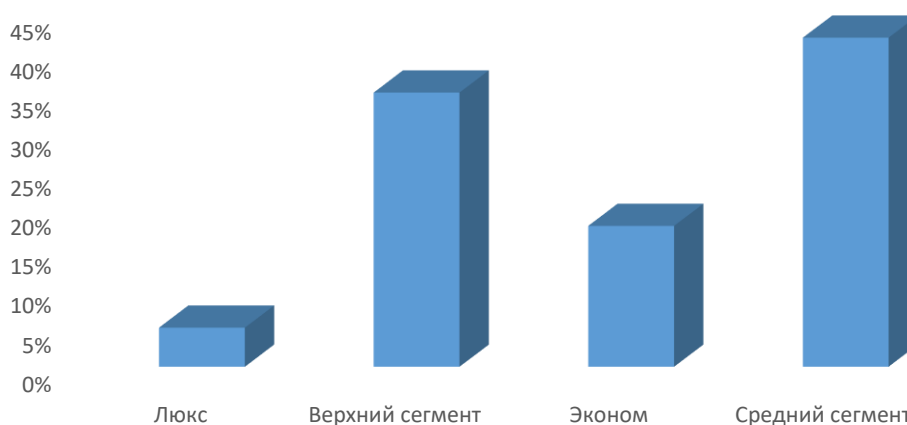


Рис. 2.8. Качественное предложение гостиниц, г. Москва, 2017 г.

Представленная диаграмма демонстрирует, что большинство гостиниц находится в среднем сегменте, ориентированном на «массового» потребителя. Затем следуют отели верхнего сегмента – 35% от общего класса. Гостиниц класса «эконом» насчитывается всего 18%. Сравнение средних показателей операционной деятельности гостиничных предприятий г. Москвы за 2016-2017 гг. представлено на рисунке 2.9. Исходя из представленных на рисунке 2.9 данных следует отметить, что основные показатели операционной деятельности в 2017 году по сравнению с предыдущим 2016 годом, продемонстрировали прирост: уровень загрузки – 5%, средняя цена за номер – 8,7%, доход на доступный номер – 15,2%.

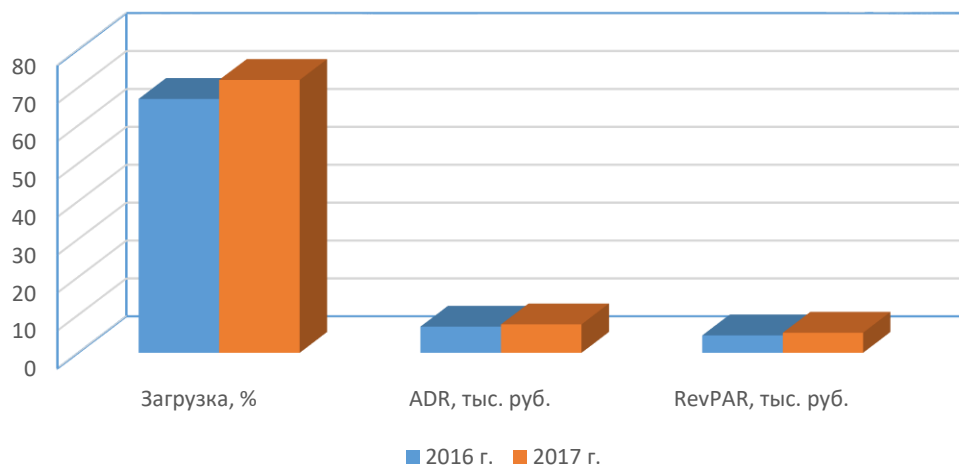


Рис. 2.9. Ключевые показатели операционной деятельности гостиниц, г. Москва, 2017 г.

Особый интерес представляет анализ распределения гостиниц по административным округам г. Москва. Консалтинговая компания Praedium Onco International провела маркетинговое исследование распределения номерного фонда гостиниц Москвы по территориальному признаку (административным округам). Результаты исследования представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Распределение номерного фонда по административным округам г. Москва

Административный округ	Доля номеров гостиниц в совокупном
Центральный	37%
Северо-Восточный	12%
Северный	12%
Восточный	12%
Юго-Западный	8%
Южный	8%
Юго-Восточный	5%
Западный	5%
Северо-Западный	1%
Итого:	100%

В структуре номерного фонда коллективных средств размещения Москвы на долю гостиниц 3\* приходится 46%, 4\* – 20%, 5\* – 15%, 2\* – 12%,

остальные средства размещения – 7% (гостиницы без категории, мини-отели, апарт-отели, хостелы, гостиницы 1\*).

Среди классифицированных гостиниц «пять звезд» имеют 27 отелей, «четыре звезды» – 75 гостиниц, «три звезды» – 184 гостиницы, «две звезды» получили 94 гостиницы, «одну звезду» – 39. Также в Москве функционируют 439 гостиниц «без звезд» и 225 хостелов (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Характеристика международных гостиничных операторов,  
работающих в России

Наименование гостиничного оператора	2018 г.		2020 г. (проект)	
	гостиниц	номеров	гостиниц	номеров
Accor Hotels	27	5 116	74	13860
Hilton Worldwide	14	2 405	38	7022
The Carlson Rezidor Hotel	34	9 524	38	10410
InterContinental Hotels Group	16	4 164	28	7440
Marriott International	16	3 844	24	5576
Starwood Hotels & Resorts	7	1 434	15	3085
Hyatt Hotels Corporation	3	700	8	1918
Wyndham Hotel Group	3	446	8	1206
Best Western	6	1 477	7	1602
FRHI Hotels & Resorts	2	436	4	801
Louvre Hotels Group	3	634	3	634
Kempinski Hotels	3	803	3	803
Capella Hotel Group	3	220	3	220
Sokos Hotels	3	927	3	927
Vienna International	2	34 8	2	348
Rocco Forte Hotels	2	367	2	367
Four Seasons Hotels and Re-	2	357	2	357
Lotte Hotels & Resorts	1	304	2	304
Corinthia Hotels	1	388	1	388
Domina Hotels	1	109	1	109
Belmond	1	265	1	265
Rixos	1	114	1	114
Mamaison Hotels & Residences	1	84	1	84
Jumeirah Group	-	-	1	76
Итого:	152	34 466	270	57916

Москва на сегодняшний день остается самым привлекательным регионом для иностранных инвесторов и международных цепей. На гостиничном рынке Москвы присутствуют такие всемирно известные гостиничные цепи, как Carlson Rezidor Hotel Group, Inter Continental Hotel Group, Marriott International, Accor Hotels. Мировая известность и высокий уровень качества предоставления гостиничных услуг во многом способствует росту популярности Москвы не только среди иностранных, но и российских туристов.

Несмотря на это российские гостиничные предприятия, учитывая зарубежный опыт, продолжили создавать собственные сети гостиниц, предлагая качественные продукты. Среди отечественных гостиничных цепей выделяют Intourist Hotel Group, AMAKS Hotels & Resorts, AZIMUT Hotel Chain, Cronwell Hotels & Resorts, Heliopark Hotel Group. На сегодняшний день более 850 гостиниц Москвы прошли государственную сертификацию, приуроченную к проведению Чемпионата мира по футболу – 2018. По данным ежегодного исследования рынка гостиниц России под управлением международных гостиничных операторов, проводимого компанией EY, на октябрь 2014 г. в России насчитывалось 137 гостиниц под международными брендами с общим номерным фондом 31 485 номеров (табл. 2.5). Более половины существующего номерного фонда приходится на гостиницы Москвы и Санкт-Петербурга (57%), за этими двумя городами идет Сочи (13%), Московская область (5%), Екатеринбург (4%)

В настоящее время гостиницы 23 международных гостиничных операторов представлены в 33 городах России, а к 2020 г. их присутствие планируется уже в 55 городах. Самая большая доля рынка (66%) распределена между четырьмя компаниями: The Carlson Rezidor Hotel Group (28%), Accor (14%), InterContinental Hotels Group (13%) и Marriott International (11%). Гостиницы под управлением международных гостиничных операторов имеют ряд преимуществ относительно сетевых самостоятельных отелей.

В тоже время необходимо отметить, что в настоящее время развиваются и российские гостиничные операторы, присутствующих на международном рынке.

Таблица 2.5

Основные преимущества функционирования гостиниц, находящихся под управлением международными гостиничными операторами

Преимущества	Содержательная характеристика
Узнаваемость	Узнаваемый гостиничный бренд воспринимается потребителем как гарантия качества гостиничной услуги
Статус объекта	Использование известного гостиничного бренда позволяет повысить статус гостиничного объекта
Безопасность	Система безопасности в отелях продумана до мелочей с учетом многолетнего опыта функционирования в различных странах
Глобальная система резервирования номерного фонда	Используются информационные системы, состоящие из большого количества модулей, способных автоматизировать работу каждой службы отеля, позволяющие осуществлять бронирование по различным каналам
Единая политика маркетинга	Единый маркетинг позволяет уменьшить затраты на продвижение имиджа гостиницы, гостиница представлена на сайте оператора, во всех системах бронирования, с которыми сотрудничает оператор, в каталогах и брошюрах
Программы лояльности для клиента и персонала	Различные преимущества, скидки и льготы стимулируют потребителя на повторные покупки гостиничных услуг сети, членом, программ лояльности которой он является. Для персонала разработаны разнообразные мотивационные программы, повышающие лояльность служащих отеля к своей гостинице и к сети в целом
Стандартизация качества	Единые стандарты обслуживания и унификация систем управления и подготовки кадров в сетевых гостиницах приводит к более высокому уровню обслуживания, чем в независимых отелях
Финансовая устойчивость в кризис	Сетевые отели более устойчивы в условиях кризиса в силу следующих причин: более стабильный спрос со стороны постоянных, лояльных клиентов, возможность управлять загрузкой отелей в силу присутствия в большинстве глобальных сетей бронирования, наличие высококлассных специалистов с опытом работы в кризисных условиях
Более низкий уровень издержек	В сетевых гостиницах уровень издержек на расходные материалы, инженерное обслуживание, рекламу и маркетинг может быть уменьшен за счет большого объема закупок товаров и услуг для всех гостиниц сети и распределения затрат на все гостиницы сети
Снижение рисков инвесторов	Наличие международного бренда снижает риски инвестора и является большим преимуществом при продаже объекта и получении банковского кредита

На рынках большинства стран мира (кроме США) национальные гостиничные бренды составляют значительно меньшую долю, чем гостиницы, находящиеся под международным управлением. Аналогичная тенденция наблюдается и на российском рынке: в настоящий момент гостиниц под международными брендами (137 гостиниц) почти в два раза больше, чем под национальными (72 гостиницы).

Таким образом, на основании анализа тенденций развития гостиничного комплекса Москвы, и России в целом, можно утверждать, что конкуренция за клиента среди участников гостиничного рынка в ближайшие годы будет только увеличиваться, поэтому работа с потребителем становится все более актуальной для каждого участника рынка. Поведение потребителей – это новая область знаний, которая дает возможность участникам гостиничного рынка сохранить и даже увеличить прибыльность отельного бизнеса при сравнительно небольших материальных затратах. Исходя из этого, изучение поведения потребителя актуально для каждой гостиницы, которая стремится активно и успешно вписаться в рыночные условия хозяйствования с учетом современной экономической и политической ситуации.

### **2.3. Анализ качества обслуживания потребителей на предприятии**

В международном стандарте ISO 8402–94 принят термин «качество обслуживания», которое рассматривается как совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя.

К важнейшим характеристикам услуги, обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные потребности, относятся:

- надежность;
- предупредительность;
- доверительность;
- доступность;

- коммуникативность;
- внимательное отношение.

На примере Гостиницы ООО «Звездная» проведем анализ ассортимента услуг и анализ качества обслуживания и предоставленных услуг в гостинице, найдем проблемы и устраним их с помощью проведения мероприятий по повышению качества услуг.

Гостиница ООО «Гостиница «Звездная» представляет собой шестнадцатиэтажное, однокорпусное здание, расположенная у ВВЦ, под названием «Звездная», имеет класс три звезды. Это северо-восточный район Москвы, который отличается большим количеством зелени. Недалеко находится станция метро «Алексеевская», а также развязка Третьего транспортного и Садового колец.

Расположенная в районе ВДНХ гостиница «Звездная» была построена в 1980 году. В 2011 году была проведена ее реконструкция. И сейчас это отель эконом класса, который по своим ценам и уровню комфорта устроит гостей столицы. Гостинице присвоено три звезды, но при этом уровень ее сервиса очень высокий.

В гостинице 220 удобных номеров с хорошим ремонтом. При этом цены доступные, снять отель в Москве не дорого сможет каждый турист или человек, приехавший в командировку. Оформление номеров и их оснащение – на любой вкус. Предлагаются как и многие дешевые отели, номера эконом класса, но также люксы и полулюксы.

Независимо от уровня комфортности номера имеют все, что нужно для удобного в них проживания – хорошую мебель, телевизор, в ванной есть средства гигиены.

На предприятии ведется работа по изучению потребительского спроса. Проводится работа путем установления личных контактов, путем анкетирования гостей, а также методом постоянного наблюдения. Часто бывает так, что наилучшим источником информации для понимания вкусов клиентов являются собственные наблюдения.



Таким образом, можно получить массу весьма ценной информации о клиентах. Сколько им лет, как они одеты, семейные они или холостые, какой профессиональной деятельностью занимаются, к каким организациям принадлежат? Ответы на эти, на первый взгляд, поверхностные вопросы дают много пищи для рассуждений, позволяют вскрыть мотивы поведения клиентов и сделанного ими выбора.

Получив ответы, можно идти дальше по пути удовлетворения потребностей клиентов и создания условий, при которых гости становятся регулярными посетителями. Нужно улучшить работу по постоянному наблюдению за своими гостями и стараться улучшать свои возможности в обслуживании. Гости сами, когда им предоставляется возможность, готовы рассказать, что именно в обслуживании их удовлетворяет, а что требует улучшения. Очень важно руководителям научиться слушать своих гостей.

Как видно из анализа таблицы 2.6, основными предоставляемыми услугами в гостинице являются (проживание, услуги «Лобби-Бар», конференц-зал), где по сравнению с 2016 годом объем услуги конференц-зала за 1 год увеличился Услуги лобби-бара и проживания также имеют тенденцию роста, но в несколько раз меньше.

Таблица 2.6

Анализ выполнения плана реализации услуг  
ООО Гостиница «Звездная» за 2017 г.

Услуга	Объем реализации услуг, тыс. руб.			
	План	Факт	(+, -)	% к плану
Проживание гостей	105 000	132 480	+27 480	+26,2
Лобби-бар	1 500	1 200	-300	-20,0
Конференц-зал	310	360	+50	+16,0
Итого	116 800	134 040	+27 230	+22,2

Методом анкетирования, наблюдения и просто беседы с клиентами были выявлены конкретные недостатки в деятельности гостиницы (табл. 2.7).

## Результаты опроса клиентов ООО Гостиница «Звездная»

Вопрос	Оценка					
	Прекрасно		Нормально		Ужасно	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Общее впечатление об ассортименте услуг	60	40,0	80	53,3	10	6,7
Общее впечатление о номере	45	30,0	85	56,6	20	13,3
Впечатления по прибытии и регистрации	50	33,3	100	66,7	0	0,0
Общее впечатление о проживании в гостинице	30	20,0	90	60,0	30	20,0
Всего опрошено	150 чел.					

Как видно из табл. 2.7, большинство постояльцев столкнулось с проблемой ассортимента услуг – 10% от всего количества опрошенных гостей. Как следствие, испортилось общее впечатление о номере и о проживании в целом. Далее, для более наглядного изучения оценки системы качества на исследуемом предприятии, нами изображены полученные данные графически.

Наглядно распределение респондентов по качеству обслуживания представлено ниже. Так, на вопрос общего впечатления об ассортименте услуг, респонденты распределились следующим образом (рис. 2. 10). Исходя из представленных данных можно отметить, что только 40% гостей отметили полное удовлетворение предоставляемым ассортиментом, и 6,7% – полное недовольство.

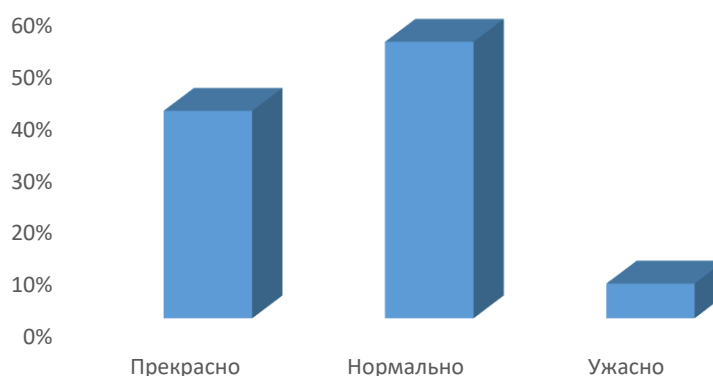


Рис. 2.10. Ответы респондентов на вопрос оценки ассортимента предоставляемых услуг, %

Обработка результатов ответов респондентов на довольство номером представлено на рисунке 2.11.

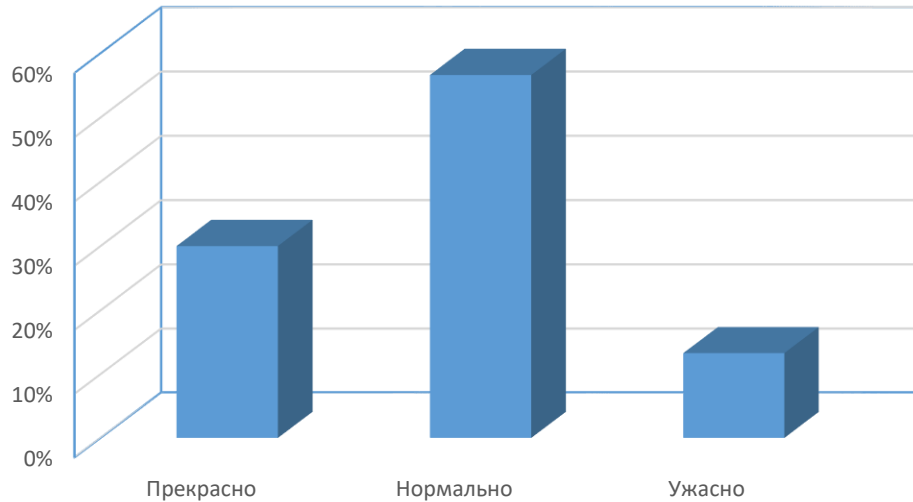


Рис. 2.11. Ответы респондентов на вопрос оценки номера, %

Исходя из представленного рисунка видно, что 13,3% недовольны качеством номерного фонда, а 56,6% респондентов оценили номер как нормальный. Обработка ответов респондентов на общее впечатление о прибытии и регистрации отражено на рисунке 2.12.

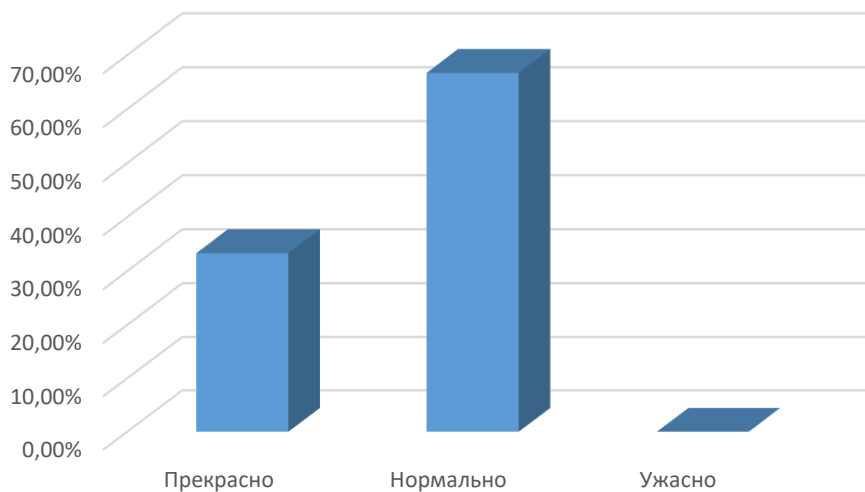


Рис. 2.12. Ответы респондентов на вопрос общего впечатления о прибытии и регистрации, %

Хотелось бы отметить факт довольства обслуживанием гостей по прибытии и регистрации, поскольку таких клиентов большинство – 66,7%. И последнее, что хотелось бы отметить в системе качества обслуживания – это оценка общего впечатления проживания (рис. 2.13).

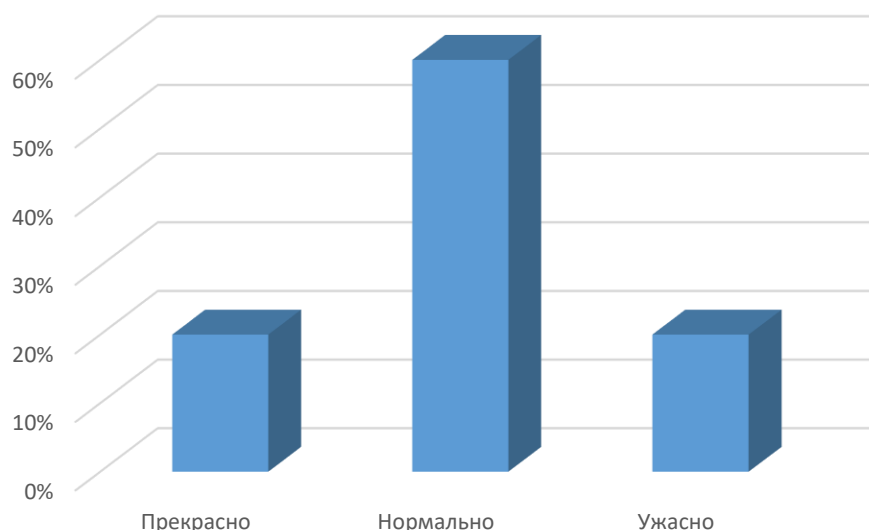


Рис. 2.13. Ответы респондентов на вопрос общего впечатления от проживания, %

Перейдем к рассмотрению списка дополнительных услуг, которые желали бы увидеть в дальнейшем большинство опрошенных гостей в ООО Гостиница «Звездная» (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Результаты опроса постояльцев ООО Гостиница «Звездная»

Какие доп. услуги Вы хотели бы увидеть в гостинице «Звездная»)	чел.	%
Ускорить процесс бронирования, используя e-mail.	45	30
Разделение номерного фонда для курящих и некурящих.	7	4,6
Возможность выхода в интернет во всех номерах.	19	12,7
Расширенный ассортимент зарубежных телеканалов в номерах.	10	6,7
Доставка заказа из лобби-бара прямо в номер.	35	23,3
Наличие в номерах таких предметов гигиены как зубная паста, зубная щетка, расческа для волос	12	8
Наличие банных тапочек, халата, гладильной доски и утюга во всех номерах	22	14,7

Что касается анализа деятельности исследуемого предприятия, то здесь следует отметить, что в целом финансовое состояние предприятия можно

охарактеризовать стабильным, так по сравнению с 2016 г. выручка в 2017 году увеличилась на 11,9%, не значительно повысилась себестоимость на 5,5% (увеличилась доля материальных затрат и затраты на рекламу), средняя заработная плата увеличилась на 4,4%, производительность труда на 11,9%.

Несмотря на положительные экономические показатели, в ближайшем будущем успешная деятельность ООО Гостиница «Звездная» может дать сбой. Связано это с постоянно растущей конкуренцией.

Нельзя забывать о том, что гостиница «Звездная» ориентирована, прежде всего, на слой людей, чьи доходы выше среднего. Поэтому, чтобы окончательно не разочаровать клиентов и совсем их не потерять, встает необходимость повышения качества и расширения ассортимента предоставляемых услуг. Выводы, сделанные на основе SWOT-анализа предприятия, представим в таблице 2.9.

Таким образом, проделанный SWOT-анализ показал, что у предприятия имеется множество как сильных, так и слабых сторон. Из данных таблицы 2.9 видно, что наибольшую угрозу для предприятия представляют конкуренты, но имеется и много возможностей для повышения качества обслуживания потребителей.

Таблица 2.9

## Матрица SWOT-анализа

<p style="text-align: center;"><b>Сила и возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение ассортимента предоставляемых услуг, выход на новые рынки позволит улучшить финансовые результаты компании;</li> <li>- квалификация персонала, контроль качества дадут возможность успевать за ростом рынка.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Сила и угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление конкуренции, политика государства, изменение предпочтений потребителей повлияют на стратегию предприятия;</li> <li>- появление новых конкурентов повлечет за собой дополнительные финансовые расходы.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Слабость и возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- слабая рекламная политика создаст затруднения при привлечении новых потребителей;</li> <li>- неучастие персонала в принятии решений приведет к снижению работоспособности и заинтересованности в деятельности организации.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабость и угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- появление новых конкурентов, средний уровень цен ослабит конкурентную позицию;</li> <li>- непродуманная рекламная политика не удержит покупателей.</li> </ul>

Качество обслуживания потребителей и объем предоставляемых услуг являются взаимозависимыми показателями.

В работе был проведен расчет коэффициентов удовлетворенности потребителей по рассматриваемым критериям с учетом баллов, результаты расчета приведены ниже:

$$K_{\text{Уассортиментом}} = [(134 \cdot 5) + (25 \cdot 4) + (10 \cdot 3) + (7 \cdot 2) + (4 \cdot 1)] / (180 \cdot 5) = 90,9\%$$

$$K_{\text{Уценами}} = [(105 \cdot 5) + (47 \cdot 4) + (14 \cdot 3) + (3 \cdot 2) + (11 \cdot 1)] / (180 \cdot 5) = 80,2\%$$

$$K_{\text{Уобслуживанием}} = [(98 \cdot 5) + (24 \cdot 4) + (26 \cdot 3) + (24 \cdot 2) + (8 \cdot 1)] / (180 \cdot 5) = 80\%$$

Коэффициент удовлетворенности обслуживанием составил 80%, что ниже коэффициента удовлетворенности ассортиментом продукции и коэффициента удовлетворенности ценами.

Хочется отметить, что все коэффициенты находятся на достаточно высоком уровне. Однако, недовольство покупателей может вылиться в нежелание посещать гостиницу еще раз.

В заключение необходимо сделать вывод, что гостиничный бизнес – один из самых развивающихся в мире и в России в том числе. Так, за последние десять лет российский рынок гостиничных услуг ежегодно рос на 15-20%, а на конец 2017 года общее число гостиниц увеличилось на 19%. На эту дату на российском рынке работало немало гостиниц, санаториев и пансионатов общим числом 4369, способных предоставить 186,7 тысяч номеров и 368,3 тысяч мест. Очевидно, конечно, что на российском рынке гостиничных услуг функционируют не только современные отели, но и другие средства размещения. В целом у предприятия есть потенциал. Финансовое состояние оставляет желать лучшего, однако, в анализируемом периоде предприятие работало с прибылью, услуги, оказываемые предприятием, а также его продукция отвечают требованиям потребителей, поэтому

необходимо переходить на более современные методы обслуживания клиентов. Проведенный опрос потребителей выявил, качество обслуживания клиентов в настоящее время находится на достаточно высоком уровне.

Для повышения качества обслуживания на предприятии есть все необходимые предпосылки. В следующей главе будут предложены рекомендации по совершенствованию обслуживания клиентов.

### **3. Разработка стратегии повышения качества гостиничных услуг**

#### **3.1. Рекомендации по повышению качества гостиничных услуг**

Стратегическое развитие гостиничного сектора представляет собой процесс непрерывного экономического роста и обеспечения надежной конкурентной позиции, основанных на регулярном стратегическом менеджменте, с учетом проведения непрерывного анализа эффективности реализуемой стратегии и ее изменением в соответствии с меняющимися условиями хозяйствования. Таким образом, стратегию развития следует рассматривать в качестве частной стратегии субъекта хозяйственной деятельности, сущность которой состоит в описании его поведения во времени процесса подбора и принятия стратегий и которая позволяет создать объективные условия для формирования и методического обеспечения реализации стратегических решений в конкретном временном промежутке.

Для того, чтобы выживать и успешно развиваться, оперируя на современных конкурентных рынках, компании, производящие услуги, вынуждены заботиться об успешном удовлетворении постоянно меняющихся потребностей и ожиданий своих потребителей. Современное понимание качества отражено в международных стандартах качества ISO 9000. В соответствии с используемым там определением, «качество – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности».

Для того, чтобы гостиницы могли успешно предоставлять качественные услуги, они должны организовать эффективный мониторинг непрерывно меняющихся предпочтений и ожиданий целевых потребителей, регулярно приводить в соответствие с ними характеристики своего продукта или услуги, обеспечивать стабильное соответствие предоставляемых услуг с характеристикам.

Полномасштабная работа системы «Управления комплексным качеством» представляется обязательным условием выхода гостиничных



сетей на конкурентоспособный уровень качества и обеспечения их равноправного участия в международном бизнесе.

В основе построения и обеспечения стратегии развития организации может лежать концепция жизненного цикла, под которой понимается общая длительность этапов процесса внедрения, первоначального освоения, роста результатов, их стабилизации и спада. Концепция жизненного цикла характерна для каждого субъекта и объекта экономики – продукта, технологии, организации, инновации и др.

Поэтому принимаемая к реализации в определенном периоде времени стратегия может рассматриваться как специфический продукт, представляющий собой один из результатов функционирования менеджмента организации. Эффективность стратегического развития предприятия основана на существующей системе стратегического управления, т.е. стиле управления ориентированного на будущие результаты, а также процесс, охватывающий информацию, коммуникацию, принятие решений и планирование, в котором руководители совместно устанавливают конкретные цели развития бизнеса.

Эффективность использования гостиничных предприятий зависит от многих факторов: качества обслуживания, звездной категории отелей, наличия при предприятиях структурных подразделений, предоставляющих дополнительные услуги, комфортабельности и технического оборудования номеров.

Подавляющее большинство отечественных гостиниц не соответствует основным европейским стандартам. Для совершенствования обслуживания клиентов предприятия гостиничного хозяйства увеличивают количество номеров классов люкс и полуплюкс. Сделаны первые шаги для развития цивилизованного рынка гостиничных услуг с учетом международных требований к средствам размещения.

В гостиничном хозяйстве наблюдаются такие положительные тенденции:

- 1) углубление специализации гостиничных заведений;

- 2) образование международных гостиничных цепей;
- 3) развитие сети малых предприятий;
- 4) внедрение компьютерных технологий.

Именно эти особенности, бесспорно, определяют ход технологических процессов в гостинице, которые, в свою очередь, формируют гостиничный продукт определенного качества. Качество гостиничного обслуживания зависит, как от внешних (экономических, социально-политических и пр.), так и внутренних факторов (производственная стратегия предприятия, организация управления, квалификационный уровень обслуживающего персонала, мотивации и др.).

Не последним фактором существования успешного отеля является использование современных технологий, которые позволяют повысить объемы продаж, расположение гостей и эффективность работы персонала. Благодаря автоматизации основных процессов, отель превращается в управляемое предприятие, способное гибко реагировать на изменения в рыночной ситуации, оправдывает необходимые инвестиции в технологии, которые полностью окупаются.

Основными направлениями реализации стратегических мероприятий в области качества гостиничных услуг должны стать:

- разработка организационно-экономического механизма территориального управления качеством гостиничных услуг;
- разработка единой системе государственного контроля качества гостиничных услуг;
- внедрение международных стандартов и других нормативных документов в практику гостиничного хозяйства;
- организация системы обучения и повышения квалификации кадров по вопросам управления качеством в деятельности предприятий гостиничного хозяйства.

Конечной целью собственно нашего исследования является разработка стратегии повышения качества в конкурентоспособной гостиничной

индустрии. Это обеспечит социально-экономические результаты государства (налоговые поступления в бюджет, улучшение уровня жизни населения за счет роста занятости и средней заработной платы работников гостиничных предприятий и пр.). Рынок индустрии гостеприимства, открытый и конкурентный, оказывает значительное давление на индустрию, заставляя ее постоянно повышать качество собственных услуг.

Стратегия может быть осуществлена вследствие последовательной реализации краткосрочной или долгосрочной цели и предусматривать улучшение экономических показателей деятельности гостиницы, достижения высокого уровня качества услуг относительно уровня ведущих отелей, ориентирование на удовлетворение потребностей определенных категорий потребителей или сегментов рынка, развитие и совершенствование качества дополнительных услуг.

Процесс управления качеством услуг гостиничного предприятия охватывает стратегию реализации качества, определяет основные направления и цели в области качества, официально утвержденные руководством, с учетом требований с потребителей, целей в области качества, методов их выполнения, роли персонала в реализации стратегии, имиджа отеля и др. В этом контексте значение эффективного управления оперативными процессами для достижения определенного качества предоставляемых услуг возрастает во всех сферах индустрии гостеприимства, особенно в гостиничном бизнесе.

Управление качеством как процессом подразумевает:

- точную формулировку значения термина в приложении к каждому конкретному предприятию;
- понимание управленческим персоналом различия между понятиями «качество» и «ценность»;
- восприятие качества как процесса, подразумевающего непрерывность усилий по удовлетворению потребностей клиентов;

- понимание связей между качеством и корпоративной культурой [14, С. 46].

Эти четыре аспекта являются решающими, так как влияют на постановку целей предприятия и работу каждого отдельного сотрудника. Такой подход должен быть частью корпоративной культуры и разделяться всем персоналом. Управление качеством в гостиничных предприятиях – весьма важный и непростой вид деятельности. Деятельность по управлению качеством направлена на поддержание качественных показателей на определенном (высоком) уровне; на стимулирование персонала в оказании услуг исключительно высокого качества; на повышение объема предоставляемых услуг большему числу потребителей; на победу в конкурентной борьбе с другими гостиницами [25, С. 65].

Современное состояние гостиничного бизнеса в России характеризуется отставанием качества обслуживания отечественных предприятий от зарубежных. Однако сегодня идут процессы активного развития франчайзинга в области гостиничного бизнеса. Отечественные предприятия с охотой присоединяются к таким титанам гостиничной индустрии, как Marriott, Holiday Inn, Sheraton и др. Эти гостиницы, входящие в состав известных европейских гостиничных цепей, отличаются более высоким качеством обслуживания в сравнении с предприятиями отечественных владельцев [11, С. 78].

Одной из главных причин отставания в качестве услуг, предлагаемых российскими гостиницами, является отсутствие четко определенных и сформулированных стандартов в этой области. Принципиальная особенность деятельности гостиниц, функционирующих в России на основе франшизы, заключается в том, что они управляются при жестком соблюдении корпоративного стандарта, применяемого в той или иной гостиничной сети. В них поддерживаются европейские (более высокие) стандарты качества обслуживания. Для владельцев гостиниц, идущих на франшизу, не существует выбора – применять или не применять стандарт обслуживания. Они могут

выбрать гостиничную корпорацию, которая согласится управлять их гостиничным объектом или передать технологию обслуживания на основе своего корпоративного стандарта.

Стандарт обслуживания, равно как и описание технологических процессов предоставления обслуживания, является know-how каждого гостиничного оператора, обеспечивающего ему конкурентные преимущества на международном рынке гостиничных услуг.

В последние годы сформировался новый подход, новая стратегия в управлении качеством. Она характеризуется рядом моментов: обеспечение качества понимается не как техническая функция, реализуемая каким-то одним подразделением, а как систематический процесс, пронизывающий всю организационную структуру фирмы; новому понятию качества должна отвечать соответствующая организационная структура предприятия; вопросы качества актуальны не только в рамках производственного цикла, но и в процессе разработок, конструирования, маркетинга и послепродажного обслуживания; качество должно быть ориентировано на удовлетворение требований потребителя, а не изготовителя; повышение качества продукции требует применения новой технологии производства, начиная с автоматизации проектирования и кончая автоматизированным измерением в процессе контроля качества; всеобъемлющее повышение качества достигается только заинтересованным участием всех работников.

Все это осуществимо только тогда, когда действует четко организованная система управления качеством, направленная на интересы потребителей, затрагивающая все подразделения и приемлемая для всего персонала. Это ведь только на первый взгляд может казаться, что специфика отельного рынка очень проста – заселил, выселил, заработал, но насколько много в гостиничном бизнесе подводных камней, технологий, конкурентного окружения и т.п.

Вырастить и удержать хороших специалистов, качественно заниматься revenue-менеджментом, поставить и эффективно настроить CRM-систему,

заниматься комплексными продажами – все это работа специалистов высокого уровня, которые требуют постоянного дополнительного образования, мотивации и контроля. Разумеется, одному отелю очень сложно конкурировать с международными сетевыми, а, следовательно, тема российских гостиниц, безусловно, будет подниматься и вхождение в сети российских операторов – модель эффективной конкуренции с международными брендами, потому что в одиночку в рынке сегодня практически невозможно поддерживать постоянно растущий уровень и качества, и профессионализма.

Итак, в ходе исследования было выявлено, что внешние неудачи производства включают в себя такие обстоятельства, как неудовлетворение клиентов, отрицательное общественное мнение, проблемы недоверия к качеству продукта. Внутренние неудачи порождают расходы на оплату, оказавшихся ненужными трудовых затрат, возможных аварий, повреждений оборудования, неэффективного производства, которое не приведет к предоставлению качественного обслуживания в соответствии с ожидаемыми стандартами. Затраты на исправление недостатков обычно включают в себя потери рабочего времени на проведение инспекций, ознакомление с отчетами различных служб и т.д. Затраты на предохранительные мероприятия являются минимальными.

На предприятиях с радикальной стратегией такие затраты будут самыми высокими, так как культура производства требует постоянного стремления к высококачественному обслуживанию. Когда предотвращению недостатков уделяется главное внимание, качество носит постоянный характер и удовлетворяет ожидания клиентов. Предохранительные меры включают затраты труда на достижение общего понимания стандартов, обучение работников методам контроля, проведение совещаний в цепочках качества, оценку индивидуальной и коллективной эффективности. Очевидно, что если качество носит постоянный характер и проблемы предотвращаются, цена внутренних и внешних неудач будет значительно снижена.

Вкладывание капиталов в управление качеством приводит в конечном счете к увеличению доходов вследствие предотвращения недостатков в обслуживании и предъявления претензий, повышения уровня удовлетворенности гостей, служащих и повышения уровня эффективности управления и деятельности предприятия в целом.

Там, где владельцы и администрация обладают радикальным мышлением в вопросах менеджмента, реинвестирование доходов от деятельности предприятия дает свои плоды, в первую очередь, в изменениях, затрагивающих сам характер выполнения обязанностей с руководством и обслуживающим персоналом.

Увеличение доходов возникает благодаря таким факторам, как:

- предотвращение проблем качества и появления претензий;
- повышение уровня удовлетворенности гостей;
- повышение уровня удовлетворенности служащих;
- повышение уровня эффективности управления и эффективности работы предприятия в целом;
- снижение количества внутренних и внешних неудач.

В условиях современной конкуренции предприятия индустрии гостеприимства, если они хотят выжить, не могут больше опираться на традиционные неэффективные формы культуры производства, которые не способствуют максимально полному удовлетворению запросов потребителей, а также прибыльности предприятия.

Важно, чтобы руководители гостиничных предприятий осознавали свою ответственность за внесение позитивных изменений в собственную практику управления. Необходимо скептически подходить к аксиомам и привычным концепциям в вопросах управления ресурсами и качеству продукта, пересматривать их с точки зрения новых, более эффективных подходов к балансу ценностей.

Несомненно, что финансовый учет доходов останется среди приоритетных направлений управленческого контроля, тем не менее,

очевидно, что реализация планов и задач предприятия в современных условиях неизбежно приведет управление ресурсами и качеством к усилению их влияния на доходность, что отразится на работе индустрии гостеприимства в целом.

Исследование показало, одним из ключевых негативных моментов в деятельности предприятия является некая неопределенность в оценке качества, оказываемых услуг, следовательно, также необходимо укрепить административно-управленческую вертикаль, с целью совершенствования качества, оказываемых услуг.

Таким образом, сформулируем ключевые проблемы и определим общий инструментарий для их решения. Все выделяемые проблемы, полученные в ходе исследования, имеют равнозначный характер, отличаясь лишь периодом их реализации и суммой инвестиций в организационно-экономическое решение.

Для определения и выделения направлений действий сформулируем отношение проблема – решение.

Проблема 1. Неэффективная организация учета и удержания клиента, а также отсутствие мероприятий для создания условий будущих посещений. Удержание клиентов и формирование их лояльного отношения – это комплекс организационно-управленческих мероприятий по фиксации ключевых данных о клиенте и создания сценариев для устойчивого процесса отношений с ним.

Решение 1. Разработка элементов клиентской базы и планирование программ лояльности в зависимости от устанавливаемых факторов; развитие SRM – системы.

Проблема 2. Ассортимент предоставляемых услуг, с позиции требования современных клиентов является относительно сбалансированным и развитым, по сравнению с аналогичными гостиницами, но при таких условиях в «продуктовом портфеле» имеются товарные группы, доля которых в обороте, несмотря на относительную потребительскую привлекательность, снижается быстрыми темпами.



Решение 2. Оптимизация продуктового портфеля и ввод новых перспективных услуг в ассортиментный портфель.

Проблема 3. Использование общей площади помещения, в котором располагается предприятие, является неэффективным. Наблюдается общий «разброс» рабочих мест по помещению, а часть помещений, имеющих высокий коммерческий потенциал, используется не эффективно.

Решение 3. Реорганизация площади в соответствии с современными требованиями и максимизация капиталоотдачи с единицы площади помещения. На рисунке 3.1 представлено дерево решений гостиницы.

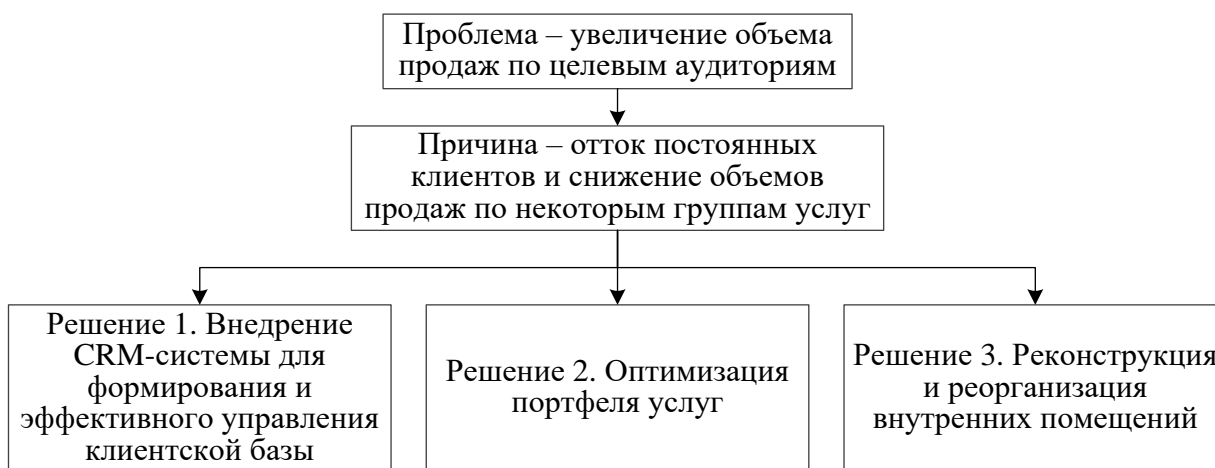


Рис. 3.1. Дерево решений

Проанализируем каждое из трех направлений по их возможному вкладу в достижение цели по стратегическому развитию предприятия с помощью метода анализа иерархий (МАИ).

Неизбежно растущая инфраструктура рассматриваемой отрасли в современных реалиях интенсификации и глобализации социально-экономических процессов требует формирования механизма повышения эффективности комплекса услуг средств размещения. Анализ основных показателей деятельности гостиниц и иных средств размещения (по масштабам, уровню и темпам развития санаторно-курортной и туристической сфер хозяйства занимал первое место в 2016 г. в разрезе регионов) позволяет

отметить важную роль Московской области в развитии неотъемлемой составляющей туристской индустрии. По числу гостиниц, номеров и размещенных лиц Московская область занимает второе место после Краснодарского края. Выбраны три решения проблемы, которые будут оцениваться по следующим критериям: стоимость, срок реализации, актуальность для целевого сегмента, трудовые затраты. На рисунке 3.2 представлена иерархическая структура задачи.

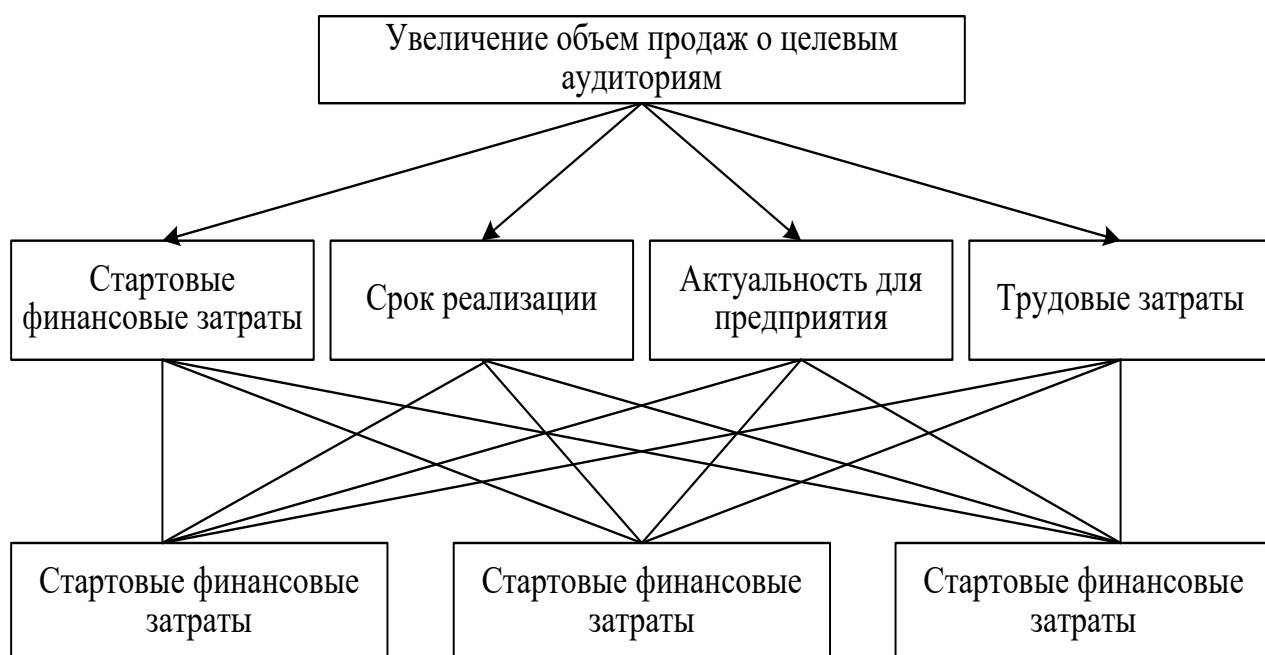


Рис. 3.2. Иерархическая структура задачи

В таблице 3.1 представлены парные сравнения критериев.

Таблица 3.1

Парное сравнение 4 основных критериев

Критерии	Стоимость	Срок реализации	Актуальность для предприятия	Трудовые затраты	Геометрическое среднее	ВЕС (Вектор приоритетов)
	К1	К2	К3	К4		
К1	1	1/3	3	1/5	1,67	0,13
К2	3	1	5	3	2,59	0,51
К3	1/3	1/5	1	1/2	0,43	0,08
К4	5	1/3	2	1	1,35	0,27
Нормирующий коэффициент $r$					5,03	$\lambda_{\max} = 5,03$ ИС = 0,12 ОС = 0,14

Вектор приоритетов для критериев будет равен:  $q = (0,13; 0,51; 0,08; 0,27)$ .

Значение ОС (отношение согласованности): в диапазоне 0,10-0,20 – считается приемлемым. Значение ИС – 0,12; значение СИ – 1,92.

Далее представлены матрицы суждения об относительной важности каждого из критериев относительно предложенных альтернатив. В таблице 3.2-3.5 представлены парные сравнения по выделенным критериям.

Таблица 3.2

Парное сравнение альтернатив по критерию «стоимость мероприятия»

Критерии	Ввод CRM-системы	Оптимизация продуктового портфеля	Реконструкция реорганизация площади гостиницы	Геометрическое среднее	W
	A1	A2	A3		
A1	1	1/3	1/2	0,55	0,54
A2	3	1	3	2,08	0,30
A3	2	1/3	1	0,87	0,16
Нормирующий коэффициент $r$				3,5	$\Lambda_{\max} = 5,03$ ИС = 0,02 ОС = 0,04

Вектор приоритетов для альтернатив будет равен:  $q_1 = (0,54; 0,3; 0,16)$

Таблица 3.3

Парное сравнение альтернатив по критерию «срок реализации»

Критерии	Ввод CRM-системы	Оптимизация «продуктового» портфеля	Реконструкция реорганизация торговой площади	Геометрическое среднее	W
	A1	A2	A3		
A1	1/2	1/3	1	0,4	0,4
A2	3	1	3	0,1	0,1
A3	1	1/3	2	1	1
Нормирующий коэффициент $r$				3,5	$\Lambda_{\max} = 5,03$ ИС = 0,02 ОС = 0,04

Вектор приоритетов для альтернатив будет равен:  $q_2 = (0,1; 0,26; 0,64)$ .

Парное сравнение альтернатив по критерию «актуальность для предприятия» представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Парное сравнение альтернатив по критерию  
«актуальность для предприятия»

Кри тери и	Ввод CRM- системы	Оптимизация продуктового портфеля	Реконструкция реорганизация торговой площади	Геометрическое среднее	W
	A1	A2	A3		
A1	0,14	0,33	1	0,36	0,08
A2	0,2	1	3	0,84	0,19
A3	1	5	7	3,27	0,73
Нормирующий коэффициент $r$				3,5	$\Lambda_{\max} = 5,03$ ИС = 0,02 ОС = 0,04

Вектор приоритетов для альтернатив будет равен:  $q_{33} = (0,08; 0,19; 0,73)$ .

Парное сравнение альтернатив по критерию «трудовые затраты» представлено в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Парное сравнение альтернатив по критерию «трудовые затраты»

Кри тери и	Ввод CRM- системы	Оптимизация продуктового портфеля	Реконструкция реорганизация торговой площади	Геометрическое среднее	W
	A1	A2	A3		
A1	2	3	1	1,82	0,52
A2	5	1	0,33	1,18	0,34
A3	1	0,2	0,5	0,46	0,13
Нормирующий коэффициент $r$				3,5	$\Lambda_{\max} = 5,03$ ИС = 0,02 ОС = 0,04

Вектор приоритетов для альтернатив будет равен:  $q_3 = (0,52; 0,34; 0,13)$ .

В таблице 3.6 представлена сводная оценка альтернатив. Таким образом, наиболее целесообразной является решение №1 – введение CRM-системы.

В CRM для гостиниц собрана вся детальная информация о потребителе, вплоть до его личных предпочтений, эти сведения доступны всем сотрудникам гостиницы. Непременное условие успешности и конкурентоспособности любой гостиницы – это грамотное и последовательное внедрение инноваций: от применения новых методов управления персоналом до использования новейших технологий гостинично-ресторанной сферы. На сегодняшний день поставщики HoReCa предлагают широкий выбор высокотехнологичных новинок.

Данная система производит автоматизацию продаж и процессов бронирования, а также управления гостиницей. Использование системы автоматизации гостиницы обеспечивает четкость обслуживания клиентов, налаживает контроль над действиями обслуживающего персонала и сокращает затраты. Управление пансионатом, отелем или мини-отелем на основе инновационных технологий и особого программного обеспечения – выход на новый уровень оказания услуг и залог процветания бизнеса.

Автоматизация гостиницы способна:

- объединить информацию о деятельности всех отделов в единую информационную систему;
- производить бронирование и оплату любым удобным способом;
- выполнять учет движения, расходования ресурсов отеля;
- повысить скорость управления номерным фондом;
- минимизировать время при заселении постояльцев;
- вводить необходимую учетную информацию в единую систему;
- организовать логику работы портье, горничных, персонала общепита;
- сформировать учетный прайс оказываемых услуг, вести учет прибыли;
- ограничить зоны доступа для персонала;
- повысить безопасность работы за счет использования видеонаблюдения и прочих систем.

Автоматизация гостиницы, программы для которой доступны для использования каждому пользователю, позволяет реализовывать комплекс

задач. Их выполнение обеспечивает высокий уровень работы и качественное обслуживание. Другими словами, автоматизация отеля позволяет модернизировать весь комплекс предоставления гостиничных услуг, повысить скорость обработки информации и уровень согласования действий персонала, при этом автоматизация ручного труда снижает вероятность возникновения ошибок, что отражается на качестве ведения отчетности. А для руководства имеется богатый пласт материала для проведения анализа бизнес-процессов.

Программы для гостиниц на Российском рынке.

SmartHotel – мощнейшее программное обеспечение для управления гостиницей, функционирующее на платформе 1с. Эта программа выполняет любые требуемые функции для автоматизации отелей, включая главный офис гостиницы и управление рестораном.

Фиделио – это программное обеспечение, которое уже более 30 лет используется в российском гостиничном бизнесе. Стоимость установки определяется в индивидуальном порядке и в основном зависит от размеров гостиницы, комплектации гостиницы. А также следует заметить, что один из наиболее дорогих программных комплексов.

Эдельвейс – это российская разработка, стоимость которой определяется от числа рабочих мест.

1С:Отель – наиболее недорогое и простое решение, цена зависит от количества рабочих мест.

Выбирая систему управления, отельер должен взвешивать целый ряд факторов, таких как надежность продукта, качество работы компании-инсталлятора и уровень послепроектного сопровождения, поддерживаемые интерфейсы и гибкость расширения, не говоря уже о цене. Дорогие признанные бренды гарантируют качество функционирования и многообразие возможностей на все случаи жизни, но для того, чтобы внести в них какие-то изменения или дополнения, необходимо обращаться в Россию. С местными разработчиками таких проблем не возникает, но не у всех программный продукт достаточно зрелый, бывает нужно что-то дорабатывать под заказчика.

Анализ деятельности предприятия показал, что стратегия развития, ориентированная на какое-либо направление деятельности не проработана, а ключевые элементы попросту отсутствуют. Работа предприятия напоминает бессистемное рыночное поведение, которое не только не замечается, но и с течением времени усугубляется. Аудит деятельности показал, что наиболее целесообразным решением является развитие организационно-управленческого подхода, посредством внедрения CRM-системы.

Исследование основных функциональных областей деятельности гостиницы напрямую подвержено влиянию потребительских предпочтений, а также складывающейся конъюнктуры товарного рынка, что делает его достаточно уязвимым в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Таким образом, наиболее значимой областью в деятельности данного предприятия при условии вектора положительного экономического и рыночного развития является совершенствование методического инструментария в области планирования и управления поведением потребителей, а также создание благоприятного имиджа у посетителей.

В целях долгосрочного развития должна быть оптимизирована ценовая политика предприятия, зависящая не только от себестоимости оказания одной услуги и квалификации мастера, но и от постоянности обслуживания клиента в данном учреждении. Наиболее целесообразно выстраивать и связывать услуги в комплексы, с целью ознакомления с новинками и создания устойчивых потребительских связей.

Стратегическое развитие гостиницы зависит не только от существующей ценовой политики, но и от портфеля оказываемых услуг. Чем шире и разнообразнее портфель услуг, тем шире потребительская аудитория и более вариативнее клиентская база. Стратегическое развитие предприятия напрямую зависит от постоянного ведения информационной системы управления качеством, структура которой позволяет сформировать устойчивую связь между предприятием и его услугами, и потребителем услуг гостиницы, как источника его прибыли. Итак, предложенные рекомендации

позволят отражать особенности позиционирования предприятия на рынке, а также сформировать некую «зависимость» от услуг гостиницы у постоянных клиентов, определяя и формируя будущие перспективные отношения.

### **3.2. Модель системы совершенствования качества услуг гостиниц посредством CRM-подхода**

Гостиница – предприятие, связанное с обслуживанием большого числа постояльцев, именно поэтому к гостиничным предприятиям предъявляются очень высокие требования. Управление качеством обслуживания осуществляется посредством системы мер, включающих: подбор и обучение персонала, поддержку и удовлетворенность служащих, социально-экономическое стимулирование персонала, контроль качества и стандартизацию процесса предоставления ими услуг, контроль производительности труда, контроль степени удовлетворенности клиентов обслуживанием с помощью системы анализа жалоб и предложений, изучения клиентуры, сравнения качества услуг конкурентов с качеством предоставления собственных услуг.

Важное значение должно уделяться контролю за качеством обслуживания. В гостиницах России довольно часто проводятся периодические проверки качества работы персонала. Регулярно проверяется активность дезинфицирующих средств, проводятся проверки качества предоставляемых лечебных услуг, проводится проверка соответствия нормам и правилам уборки помещений, включая лечебный и спальный корпуса. Дежурные на этажах производят контроль за уборкой номеров перед каждым новым заселением, в столовой имеется брокеражный журнал, который имеет своей целью контроль за качеством предоставляемой продукции, а также обслуживания клиентов. Комиссия, в состав которой обязательно входит инженер по технике безопасности, проводит проверку соответствия уровня обслуживания посетителей, состояние материально-технической базы



гостиниц, исправление недостатков. Все недостатки отмечаются и, по возможности, исправляются немедленно. Обслуживание должно быть высокого качества каждый день, каждую минуту, клиентов не интересуют проверки, которые осуществляются периодически на предприятии, поэтому и контроль желает быть систематическим.

В соответствии с полученными в ходе исследования данными, можно четко утверждать, что стратегия качества представляет собой совокупность средств и методов по выявлению новых тенденций на рынке и адаптации в соответствии с современными требованиями, т.е. внесение изменений в созданный стандарт качества. Цель стратегии повышения качества – сохранение и развитие конкурентных преимуществ гостиницы на рынке.

Необходимо сказать, что гостиничный продукт представляет собой совокупность материальных факторов и нематериальных, т.е. услуг. Добиться соответствия качеству материально-технической базы при наличии необходимых средств не так уж сложно, проведя маркетинговое исследование на рынке. Но вот как совместить качество материального продукта с качеством нематериальной услуги, над этим необходимо думать постоянно. И в этом заключается настоящее искусство отельера. Любое гостиничное предприятие должно располагать стандартом качества своих услуг.

Для осуществления контроля и регулирования процесса инновационного управления гостиничным предприятием обосновано применение механизма саморегулируемой системы кругооборота «капиталовложения – ресторанно-гостиничные услуги – доходы» на основе концепции «ВУК» (Всеобщего Управления Качеством), позволяющей увязать изменения внешней среды с внутренними факторами инновационного развития гостиничного предприятия. Новые условия хозяйствования, изменившиеся права и структура собственности потребовали пересмотра принципов и организационных аспектов инновационного управления гостиничным бизнесом.

Поэтому предлагается модель управления качеством в гостиничном бизнесе на основе CRM-системы (рис. 3.1). Данная модель систематизирует все известные методы совершенствования качества услуг, что позволит действовать в более короткие сроки и устранять «узкие места». Также особой рекомендацией в данной работе служит внедрение по всей России системы AAA Approved, которая достаточно серьезно действует в европейских странах.

CRM – это, в буквальном смысле аббревиатура, которая расшифровывается как управление взаимоотношениями с клиентами. В прямом понимании это программное обеспечение, которое позволяет собирать, хранить и работать с информацией о клиентах, вести учет коммуникаций, планировать дела, готовить документы и анализировать данные по клиентам. Так же CRM – это концепция ведения бизнеса, направленная на хорошее знание своего клиента, установление с клиентом успешных отношений и повышение качества обслуживания клиентов, что в итоге должно привести к повышению конкурентных преимуществ компании, увеличению прибыли и оптимизации деятельности компании в целом.

Помимо функционала сбора, хранения и обработки информации современные CRM-системы позволяют автоматизировать рутинные процессы в компании. Например, автоматически формировать документы, основываясь на данных из CRM (коммерческие предложения, договоры, счета, акты), планировать звонки и встречи, отправлять e-mail и смс-сообщения. Кроме этих функций CRM-система позволяет стандартизировать работу сотрудников с клиентами и делает ее прозрачной для руководителя. Стандартизация работы предполагает создание регламента работы в CRM. Заполнение всей необходимой информации о клиенте по единым правилам. Телефонную связь с клиентом с корпоративных номеров, отправку писем с корпоративной почты и единый вид документов.

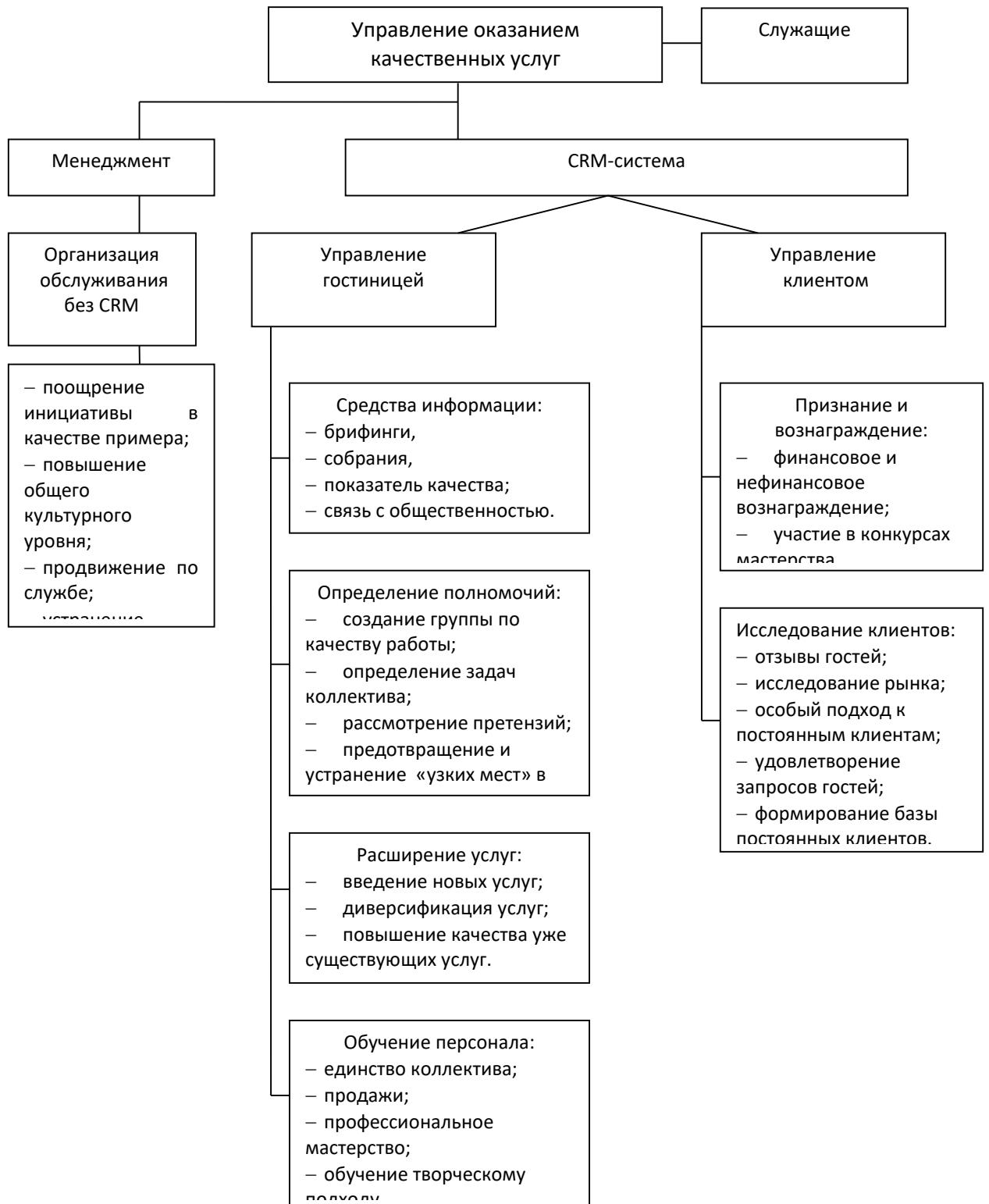


Рис. 3.1. Модель системы совершенствования качества гостиничных услуг посредством CRM-подхода

Как видно из представленной модели, предполагается управление качеством услуг на двух уровнях: управление гостиницей в целом и

управление коллективом. Данная система позволит совершенствовать деятельность всех подразделений и формировать клиентскую базу для собственного сопровождения и регулирования деятельности, что позволит облегчить процесс управления, а также привлечь постоянных клиентов. В тоже время нельзя забывать о работе собственного персонала гостиницы, который в большей степени будет заинтересован в работе и совершенствовании деятельности.

При отсутствии CRM-системы, каждый сотрудник ведет свою клиентскую базу так как ему хочется. Она может храниться в виде номеров в телефоне, в блокноте или в таблицах. Дела планируются в ежедневнике. Такие способы ведения клиентской базы могут быть эффективны только в том случае если эффективен сам сотрудник. Если он действительно после обращения клиента занесет его в свою базу, не забудет отправить ему предложение и перезвонит ему.

Искусство обслуживания – проявление высокого профессионализма. Динамизм же в этой системе – это реализация многочисленных мер, направленных на достижение максимальной эффективности. Служба хаускипинг – одна из важнейших служб абсолютно любого отеля. Данная структура очень сложна и включает в себя довольно обширный штат, выполняющий различную по своему функционалу работу, но всегда направленную на обеспечение чистоты и порядка номерного фонда.

В Соединенных Штатах, Канаде, Мексике на Карибских островах существует система оценки AAA Diamond ratings, которая дает возможность туристам понять, насколько соответствуют условия проживания той цене, которую запрашивает отель. Для того чтобы попасть в этот рейтинг, отель не должен платить, достаточно просто подать заявление. Для того чтобы быть принятым в эту систему (стать AAA Approved), отель должен соответствовать 27 основным условиям, охватывающим комфорт, чистоту и безопасность.

После того, как отель формально принимается в систему, AAA отправляет анонимного эксперта, который и должен оценить отель и

присвоить ему то количество баллов (dimonds) – от одного до пяти, которое он заслуживает. По последним данным, в этой системе оценивается порядка 32 000 отелей.

Внедрение аналогичной системы на территории России, могло бы существенно повлиять на состояние рынка гостиничных услуг и качества обслуживания в гостиницах. Единая система контроля могла бы повысить показатели чистоты и качество проведения уборочных работ, и соответственно улучшить показатель безопасности отеля для постояльцев.

Отельный бизнес России имеет проблемы в сфере гигиены и санитарии. И одной из основных причин этому является отсутствие квалифицированных кадров. Во всем мире практика проведения тренингов для руководителей службы хаускипинга стала привычной и обязательной. Современные гостиницы – это комплекс разнообразных помещений с различными гигиеническими и режимными требованиями. Благоприятные условия жизнедеятельности человека в гостиницах обеспечиваются благодаря созданию комфорта, как в самом здании гостиницы, так и на территории, прилегающей к ней. Обеспечение необходимого уровня чистоты и гигиены в гостиницах – одно из самых ответственных мероприятий в системе функционирования отеля.

Многие российские отельеры на данный момент обеспокоены только маркетинговым продвижением отеля и заполняемостью номерного фонда, поскольку это непосредственно влияет на прибыльность учреждения, однако существует заблуждение, что параметры чистоты в номере и в отеле в целом не имеют такого непосредственного влияния на доходы отеля в краткосрочной перспективе. Международные компании уделяют особое внимание деталям уборки, чистоты и гигиены номерного фонда и нежилых помещений, так как осознают значимость данного показателя в системе оценки отеля и влияние этого фактора на репутацию гостиничного комплекса или сетевого оператора.

Таким образом, обеспечение необходимого уровня чистоты и гигиены в гостиницах, одно из самых ответственных мероприятий в области уборочных

работ. Не потому, что для гостиниц существуют какие-то особенные трудоёмкие стандарты уборки, а потому, что резюме и доход гостиниц в значительной мере зависят от ухоженного внешнего вида интерьеров и чистоты в помещениях. Высокие стандарты чистоты и комфорта в отеле являются залогом финансового успеха предприятия, а также удовлетворенности гостей. Необходимо идти в ногу со временем и использовать инновационные технологии, на примере торговой марки Scotch-Brite ТМ, разработанной компанией 3М. Инновационные технологии позволяют сократить время уборки, ограничить распространение бактерий, уборочная техника обладает высокой производительностью, исключительной надежностью, прочностью и долговечностью. Есть не мало факторов для успеха гостиницы и если их все соблюдать, успех гарантирован.

Внедрение инноваций в сферу гостеприимства достаточно сложный процесс, который втягивает в себя огромное количество сфер и человек. В ряде государств гостиничный бизнес, обеспечивающий функционирование туристского сектора экономики, превратился в ведущую индустрию, гарантируя прирост ВВП и занятость основной части населения. Статистика утверждает, что туристическая индустрия приносит 3,8% дохода в мировой ВВП напрямую и более 10% с учетом косвенного влияния.

Сегодня индустрия гостеприимства в России претерпевает значительные изменения. В крупных мегаполисах уже привыкли к таким понятиям, как «гостиничные цепи или сети», «франчайзинг», управляющая компания и т.д. Однако существуют некоторые проблемы при введении инноваций: в регионах изменения происходят более медленно, а новые управленческие и социальные инновации наталкиваются на многочисленные препятствия. В настоящее время в стране насчитывается более 8 тысяч гостиниц. Численность российских граждан, проживавших в гостиницах, санаторно-курортных организациях и организациях отдыха, составила более 30,5 млн. человек.

Инновационный подход в гостиничном бизнесе может сводиться к использованию не только прогрессивных информационных технологий и выпуску новых товаров, но и целого комплекса нововведений, затрагивающих все сферы и области управления (управление качеством, финансами, персоналом и т. д.), причем наиболее эффективной инновационная политика предприятия будет в случае одновременного внедрения различных типов инноваций.

Второй вектор обусловлен потребностью жителей мегаполисов в отдыхе от техногенных и информационных перегрузок, в желании побыть наедине с природой и самими собой, поправить здоровье в экологически чистых зонах. Городские жители ожидают спокойствия и размеренности сельской жизни, чистого воздуха, тишины и натуральных продуктов, комфортных условий проживания, домашней атмосферы, приемлемых цен, ощущения близости с природой, получения новых впечатлений, возможности развлечения для детей и проведения досуга для взрослых. Наряду с этим возрастает популярность экотуризма, талассотерапии, лечебно-оздоровительного отдыха, уик-эндс на конноспортивных базах и в гольф-клубах, где человек получает возможность психологической разгрузки, релаксации, восстановления физических сил. Новые виды услуг благополучно находят свои ниши в туриндустрии, тем самым создаются принципиально новые виды туризма.

Предоставление качественного обслуживания является первостепенной задачей любой гостиницы в России. Но, к сожалению, уровень гостиничного сервиса на наших предприятиях еще далек от мировых стандартов. Учитывая тот факт, что требования клиентов по предоставлению высокого качества обслуживания постоянно возрастают и меняются, важнейшей стратегией является, таким образом, предоставление обслуживания такого качества, которое бы удовлетворяло все потребности клиентов и соответствовало установленным стандартам.

Итак, создание четкой, хорошо отлаженной системы, ее контроль и постоянное совершенствование позволяют создать наиболее удачное

сочетание материального продукта и нематериальной услуги. Однако в сфере гостеприимства необходимо помнить о том, что невозможно свести все к стандартам, так как услуга является персональной, т.е. предоставляется всем гостям, но в то же время каждому в отдельности, и то, что один гость воспринимает положительно, для другого будет неприемлемым. Таким образом, в работе по совершенствованию продукта необходимо учитывать не только общие тенденции, но и индивидуальные пожелания гостей. Такой подход позволит значительно повысить конкурентоспособность предприятия и привлечет новых посетителей.

Организация работ по управлению качеством услуг на предприятиях предполагает создание систем качества, соответствующих рекомендациям стандартов ИСО 9000, и принятие необходимых мер по обеспечению их эффективного функционирования. Под созданием систем качества понимается их разработка и внедрение в деятельность предприятия.

В заключении необходимо сказать, что идея повышения качества услуг в гостиницах современной России очень актуальна. С каждым годом гостиниц становится все больше, а также отличаются индивидуальным подходом к обслуживанию гостей. Анализ отзывов об услугах позволяет сделать вывод, что далеко не все гости довольны качеством обслуживания. Большое число гостей, которые оценивают качество услуг размещения как вполне приемлемое, также отмечают ряд недостатков, часто присущих не одному выбранному отелю, а в целом сфере гостиниц.

В связи с этим целью настоящего исследования является рассмотрение и анализ взаимосвязи таких категорий, как качество услуг, лояльность потребителей, клиентоориентированность сотрудников, а также оценка качества услуг, которая должна помочь выявить возможности для повышения уровня обслуживания. При совершенствовании качества услуг гостиницы смогли бы получать дополнительный доход и привлекать дополнительных клиентов.



## Заключение

На сегодняшний день гостиничная индустрия представляет собой отрасль с высоким уровнем конкуренции. Все чаще мы становимся свидетелями того, как открываются новый ресторан или гостиница. Новые концепции создаются с целью максимально полного удовлетворения потребностей определенных групп потребителей. Предприятия создаются, а через некоторое время часть из них не выдерживает конкуренции и выходит из бизнеса. Поэтому очень важно знать, как удержаться на рынке. А для этого необходимо, чтобы качество обслуживания в гостиницах было высоким и удовлетворяло все потребности клиентов.

Неизбежно растущая инфраструктура рассматриваемой отрасли в современных реалиях интенсификации и глобализации социально-экономических процессов требует формирования механизма повышения эффективности комплекса услуг средств размещения.

Проведенный анализ основных показателей деятельности гостиниц и иных средств размещения (по масштабам, уровню и темпам развития санаторно-курортной и туристической сфер хозяйства занимал первое место в 2016 г. в разрезе регионов) позволяет отметить важную роль Московской области в развитии неотъемлемой составляющей туристской индустрии. По числу гостиниц, номеров и размещенных лиц Московская область занимает второе место после Краснодарского края. Таким образом, современная ситуация на рынке гостиничных услуг характеризуется, с одной стороны, дефицитом качественных мест и услуг средств размещения, соответствующих международным стандартам (более чем в 70% случаях гости жалуются на несоответствующее функциональное и о социальное качество обслуживания).

С другой стороны, потенциал Московской области оценивается экспертами на уровне 1-3 млн. гостей в год. Это противоречие порождает научную проблему: необходимость выработки теоретических и методических

основ формирования механизма повышения эффективности и качества услуг в гостиничном бизнесе.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретико-методологические аспекты управления качеством услуг, а именно: рассмотрена дефиниция качества с позиции объекта управления, рассмотрены и изучены основные методы и подходы к управлению качеством гостиничных услуг, исследована оценка результативности системы управления качеством. Таким образом, на основании исследования теоретических аспектов нами на основе теоретического анализа публикаций по маркетингу и качеству услуг сформирована концепция маркетингового управления качеством гостиничных услуг, разработаны ее модель и определены основные элементы.

Вторая глава выпускной квалификационной работы посвящена анализу современного состояния гостиничных услуг Российской Федерации, а также состоянию и оценке гостиничного бизнеса в г. Москве. На основании проведенного анализа системы оценки качества на исследуемом предприятии, нами обозначены основные пробелы и проблемы в системе менеджмента качества. Исходя из проведенного анализа состояния гостиничного бизнеса в Российской Федерации следует отметить, что на протяжении последних трех лет в России наблюдается стремительное развитие гостиничного бизнеса. В крупные города приходят международные гостиничные сети, растет число маленьких частных отелей, реконструируются старые советские гостиницы. Согласно официальным данным, Россия по общим показателям обеспеченности номерным фондом в расчете на душу населения продолжает отставать от европейских партнеров. Вместе с тем большинство предпринимателей сетует на низкий уровень клиентского спроса. Результатом низкого потребления становится резкое сокращение расходов на содержание гостиниц и, как следствие, ухудшение качества обслуживания. Согласно прогнозам экспертов, соотношение оборота гостиничного рынка в ближайшие годы будет ощутимо менять в сторону регионального потребления. Интерес со стороны инвесторов обуславливается привлекательностью крупных

индустриальных городов, которые в состоянии принимать значимые конференции, этапы мероприятий мирового масштаба. Согласно анализу рынка гостиниц, проводимых рейтинговыми агентствами, региональный гостиничный бизнес имеет серьезный потенциал к привлечению деловой активности в условиях высокой конкуренции. Что касается анализа гостиничного бизнеса в г. Москве, то Москва на сегодняшний день остается самым привлекательным регионом для иностранных инвесторов и международных цепей. На гостиничном рынке Москвы присутствуют такие всемирно известные гостиничные цепи, как Carlson Rezidor Hotel Group, Inter Continental Hotel Group, Marriott International, Accor Hotels. Мировая известность и высокий уровень качества предоставления гостиничных услуг во многом способствует росту популярности Москвы не только среди иностранных, но и российских туристов. Проведенный опрос потребителей на исследуемом предприятии выявил, что качество обслуживания клиентов в настоящее время находится не на достаточно высоком уровне, и здесь главенствующую роль играет уровень предоставляемых услуг в гостинице – это ее репутация, гарантия конкурентоспособности и популярности. Благоприятное впечатление производит та гостиница, где обслуживание ненавязчиво, персонала не слышно и не видно, но при этом все пожелания гостя исполняются. Все делается как бы само собой: везде чистота, везде красиво, персонал излишне не мелькает перед глазами.

Уровень гостиничного обслуживания во многом зависит от системы руководства предприятием. Постоянное повышение качества – это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей. Это утверждение основано на исследовании, показывающем, что затраты на приобретение нового клиента в пять раз больше затрат на то, чтобы удержать старого посредством предложения качественного обслуживания.

Конечной целью собственно нашего исследования является разработка стратегии повышения качества в конкурентоспособной гостиничной

индустрии. Это обеспечит социально-экономические результаты государства (налоговые поступления в бюджет, улучшение уровня жизни населения за счет роста занятости и средней заработной платы работников гостиничных предприятий и пр.). Рынок индустрии гостеприимства, открытый и конкурентный, оказывает значительное давление на индустрию, заставляя ее постоянно повышать качество собственных услуг.

В третьей главе выпускной квалификационной работы представлены направления деятельности по предложению в сфере повышения качества гостиничных услуг, которые базировались на 4 критериях, среди которых был выделен один самый оптимальный и характеризующий деятельность предприятия. Также представлена модель повышения качества гостиничных услуг посредством CRM-системы, которая позволит увеличить показатели качества собственных сотрудников компании и привлечь дополнительных клиентов, а также упрочить отношения с постоянными клиентами.

### Список использованных источников

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2011 г.: офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. М.: Юрайт, 2015. 480 с. (Правовая б-ка).
2. О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»: федер. закон Рос. Федерации от 04 июня 2018 г. № 149-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 22 мая. 2018 г.: одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 30 мая 2018 г. // Рос. газ. – 2018. – Федеральный выпуск №7584 (121). – 10 марта.
3. Об утверждении стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года: постановление правительства Белгородской области: от 25 янв. 2010 года № 27 – пп. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
4. Аванесова Г. А. Сервисная деятельность: учеб. пособие для студентов вузов: Изд-во Аспект Пресс, 2017. 240 с.
5. Аврашков Л.Я. Экономика предприятия: учеб. пособие: Изд-во ЮНИТИ, 2016. 378 с.
6. Алексеева М. М. Культура обслуживания: учеб. пособие: Изд-во Финансы и статистика, 2015. 248 с.
7. Альбеков А.У. Экономика коммерческого предприятия: учеб. пособие: Изд-во Феникс, 2016. 378 с.
8. Альберт М. Основы менеджмента: учебник: Изд-во Дело ЛТД, 2017. 279 с.
9. Арзуманова Т. И., Экономика организации: учеб. пособие: Изд-во «Дашков и К», 2016. 240 с.

10. Баканов М. И. Теория анализа хозяйственной деятельности: учеб. пособие: Изд-во Финансы и статистика, 2016. 674 с.
11. Бардовский В. П. Экономика: учебник: Изд-во Форум, 2018. 672 с.
12. Басовский Л. Л. Управление качеством: учеб. пособие: Изд-во Высшее образование, 2016. 314 с.
13. Баталова Ю. С. Система показателей качества обслуживания: учеб. пособие: Изд-во Самара: СГЭА, 2017. 176 с.
14. Базылев Н.И. Экономическая теория: учебник: Изд-во ИНФРА-М, 2015. 662 с.
15. Бланк И. А. Менеджмент предприятия: учеб. пособие: Изд-во Эльга, 2015. 645 с.
16. Бородич С. А. Экономика: учеб. пособие для студентов экономических специальностей: Изд-во Новое знание, 2016. 403 с.
17. Бариленко В. И. Анализ финансовой отчетности // Креативная экономика. 2017. № 10. С. 71-72.
18. Брейли Ричард. Принципы корпоративных финансов: учебник: Изд-во ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. 1008 с.
19. Варганов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология: учебник для студентов: Изд-во Финансы и статистика, 2015. 235 с.
20. Валигурский Д. И. Организация предпринимательской деятельности: учебник: Изд-во «Дашков и К», 2015. 520 с.
21. Виханский О. С. Менеджмент: учеб. пособие: Изд-во Гардарики, 2014 г. 528 с.
22. Гренроос К. Модель качества услуг и ее применение в маркетинге // Маркетинг услуг. 2014. № 1 (37). С. 2-10.
23. Гродский В.С. Экономикс: учебное пособие для бакалавров: Изд-во ИНФРА-М. 2016. 220 с.

24. Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента: учеб. пособие: Изд-во ИНФРА-М. 2015. 179 с.
25. Егоршин А. П. Маркетинг: учебник: Изд-во НИМБ, 2016. 498 с.
26. Еремеева Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учеб. пособие: Изд-во Колос, 2015. 352 с.
27. Ильин А. И. Планирование на предприятии: учеб. пособие: Изд-во Новое издание, 2014 г. 272 с.
28. Клименко А. В. Особенности сферы услуг и механизм ее влияния на развитие экономики: учебник: Изд-во СПб. Гос. инженер-экон. акад, 2016. 230 с.
29. Краковская Т. А. Сервисная деятельность: учеб пособие: Изд-во ИКЦ МарТ, 2015. 328 с.
30. Крейнина М. Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки: учебник: Изд-во Дис, 2014. 390 с.
31. Кулибанова В. В. Маркетинг: учебник: Изд-во Нева, 2015. 231 с.
32. Кулибанова В. В. Маркетинг сервисных услуг: учеб. пособие: Изд-во Вектор, 2016. 192 с.
33. Кучер Л. С. Организация обслуживания: учеб. пособие: Изд-во Издательский Дом «Деловая литература», 2016. 544 с.
34. Лебедева А. Э. Сервисная деятельность: учеб. пособие для студентов вузов: Изд-во ТУСУР, 2017. 294 с.
35. Лебедев О. Т. Менеджмент: учебник: Изд-во Издательский дом «МиМ», 2016. 318 с.
36. Лисенков М. В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия // Вестник ТГУ. Вып. 2 (58) 2008. С. 63-65.
37. Литовченко В. П. Финансовый анализ: учеб. пособие: Изд-во «Дашков и К», 2013. 216 с.
38. Маркулов С. В. Анализ управленческих решений: учеб. пособие: Изд-во Феникс, 2013. 413 с.

39. Моисеева Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг: учеб. пособие: Изд-во ЮНИТИ, 2017. 232 с.
40. Мокроносов А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебник: Изд-во Феникс, 2014. 238 с.
41. Новаторов Э. В. Управление и организация в сфере услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2015. № 1. с. 5-8.
42. Паламарчук А. С. Экономика предприятия: учеб. пособие: Изд-во ИНФРА – М, 2015. 458 с.
43. Ребрин Ю. И. Управление качеством: учеб. пособие для студентов вузов: Изд-во ТРТУ, 2015. 174 с.
44. Салимова Т. А. Управление качеством: учеб. пособие: Изд-во Омега-Л, 2017. 416 с.
45. Сергеев И. В. Экономика предприятия: учеб. пособие: Изд-во Финансы и статистика, 2018. 442 с.
46. Тертышник М. И. Экономика предприятия: учеб. пособие: Изд-во ИНФРА – М, 2017. 328 с.
47. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник: Изд-во Дело, 2015. 448 с.
48. Шуляк П. Н. Финансы предприятия: учебник: Изд-во Финансы и статистика, 2011. 648 с.
49. Юлдашева О.У. Теория и методология формирования и развития маркетингового потенциала фирмы: учеб. пособие для студ. заоч. формы обучения: Изд-во Инфо-да, 2015. 240 с.
50. Фомченкова Л. В. Конкурентный потенциал – основа повышения конкурентоспособности предприятия // Российское предпринимательство. 2016. № 1 (61). с. 66-71.
51. Шеховцева Л. С. Стратегический менеджмент: учеб. пособие: Изд-во Пресса, 2015. 153 с.
52. Цзиньвэнь Ли. Роль государственного регулирования в экономике Китая // Вопросы экономики. 2016. № 7. С. 156-159.



53. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала: учеб. пособие: Изд-во Гросс Медиа, 2017. 221 с.
54. Шаш Н. Н. Тренинги для повышения производительности труда. Метод обучения действием: учеб. пособие: Изд-во ГроссМедиа Ферлаг, 2017. 240 с.
55. Шекшня С. В. Управление персоналом в современной организации: учебник: Изд-во Инфра-М, 2015. 348 с.
56. Шумейко В. И. Государство и экономика в контексте реформационного процесса // Российский экономический журнал. 2015. № 10. С. 3-12.
57. Щепкин А. В. Внутрифирменное управление (модели и методы): учебник: Изд-во ИПУ РАН, 2017. 80 с.
58. Kenneth, W. Making Conflict Management a Strategic Advantage / W. Kenneth // Psychometrics Canada Ltd. 2006. № 10. P. 23-29.
59. Nair, M. Essentials of Balanced Scorecard / M. Nair. – John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2014. 269 p.