

## Управление качеством гостиничных услуг: проблемы и пути решения

© Е.В. Ярыгина, Л.И. Татарникова

*Иркутский национальный исследовательский технический университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация*

**Аннотация.** Современные направления развития мирового туризма, растущая конкуренция на рынке, передача новых методов и технологий туризма и постоянно меняющиеся предпочтения и вкусы туристов приводят к тому, что всё большее значение приобретает проблематика качества в гостиничных услугах. Для единиц туристической экономики, а также городов и регионов приёма туристического трафика очевидно, что успехов в конкурентной борьбе на рынке могут добиться только те гостиницы, которые предложат продукт, который удовлетворит потребности и ожидания туристов. Важнейшим ресурсом в этой борьбе выступает персонал, который непосредственно оказывает услуги гостиничного комплекса, и именно с ним связано большинство проблем, относящихся к качеству этих услуг. Если говорить об управлении качеством, то лучшим решением было бы внедрение и сертификация системы менеджмента качества в гостинице, но реализация этого решения осложняется спецификой предоставляемых услуг. Данная работа посвящена исследованию проблем качества оказания гостиничных услуг, их причин и возможности решения путём реализации в деятельности гостиниц семи принципов менеджмента качества. Результатом проведённой работы стали практические рекомендации по реализации принципов менеджмента качества как фактора повышения качества гостиничных услуг и успешного дальнейшего функционирования и развития предприятия.

**Ключевые слова:** управление качеством гостиничных услуг, качество обслуживания, принципы менеджмента качества, система управления качеством, специфические особенности гостиничных услуг

## Hotel Service Quality Management: Problems and Solutions

© Elizaveta V. Yarygina, Lyudmila I. Tatarnikova

*Irkutsk National Research Technical University,  
Irkutsk, Russian Federation*

**Abstract.** Modern trends in the development of world tourism, the growing competition in the market, the transfer of new methods and technologies of tourism and the constantly changing preferences and tastes of tourists lead to the fact that the problem of quality in hotel services is becoming increasingly important. For the units of the tourist economy, as well as cities and regions receiving tourist traffic, it is obvious that only those hotels that offer a product that meets the needs and expectations of tourists can achieve success in the competitive struggle in the market. The most important resource in this struggle is the personnel who directly provide the services of the hotel complex, and it is with them that most of the problems related to the quality of these services are connected. If we talk about quality management, the best solution would be the introduction and certification of the quality management system in a hotel, but the implementation of this solution is complicated by the specifics of the services provided. This article is devoted to the study of the quality problems of hotel services, their causes and the possibility of solving them by implementing the seven principles of quality management in the activities of hotels. The article provides practical recommendations for the implementation of the principles of quality management as a factor in improving the quality of hotel services and the successful further functioning and development of an enterprise.

**Keywords:** quality management of hotel services, quality of service, quality management principles, quality management system, specific features of hotel services

В индустрии гостеприимства понятие качественных услуг имеет огромное значение. Потребитель становится всё более требовательным: он желает приобретать только те услуги, которые соответствуют его ожиданиям и потребностям, а значит, услуги хорошего качества. Кроме того, жёсткая конкуренция в сфере гостиничных услуг, уровень которой сейчас стал особенно высок в связи с

неблагоприятной эпидемиологической ситуацией прошлого года, вынуждает организации постоянно улучшать качество оказываемых услуг, чтобы сохранить своё положение на внутреннем рынке и быть интегрированными в международный туризм. Решением данной задачи является обеспечение высокого качества предлагаемых услуг пу-

тём применения международных стандартов [1].

Появление философии Total Quality Management (TQM) и серийных стандартов ISO 9000 и 9001 в мире обусловило массовую реализацию стратегии постоянного улучшения. Для компаний, внедряющих у себя систему менеджмента качества, – это первый шаг к TQM, означающий повышение качества через пересмотр организационных процессов с точки зрения определения, совершенствования и проектирования, а также повышения производительности и оптимизации затрат. Принятие этой стратегии приводит к повышению конкуренции и эффективности в любой отрасли. Новый подход к качеству требует новых мероприятий в области образования работников, повышения квалификации, внедрения стандартизации всех процессов, введения статистического контроля процессов обслуживания, а также нового подхода в анализе затрат. При том несомненными преимуществами внедрения и сертификации системы менеджмента качества являются:

- повышение качества оказываемых услуг и обеспечение их соответствия потребностям и желаниям клиентов;
- преобразование концепции качества, разработанной на предприятии, в мощный инструмент управления;
- увеличение объёма продаж услуг за счёт роста производительности труда;
- сокращение времени на выявление проблем и их решение, а также уменьшение количества сложных проблем, так как все процессы предприятия прозрачны;
- снижение уровня издержек за счёт сокращения потерь от некачественно оказанных услуг и уменьшения затрат на контрольные мероприятия [2–3].

Однако, несмотря на очевидные плюсы, на практике лишь немногие руководители гостиниц внедряют систему менеджмента качества на своём предприятии. Открытые источники не предоставляют информации о том, что предприятия сферы гостиничных

услуг проходят сертификацию на соответствие системы менеджмента качества ISO 9001:2015<sup>1</sup>. Но почему в гостиничной индустрии это не реализуется? Причина заключается в специфике гостиничных услуг, в особенностях организационной структуры и самих процессах, реализуемых в гостиницах.

Организационная структура гостиницы не предусматривает в большинстве своём отдел качества, в функциях которого находятся мониторинг и оценка качества оказываемых услуг, проверка соответствия регламента оказания услуг стандартам и проведение аудитов. Но самым важным фактором, останавливающим руководителей гостиниц от внедрения и сертификации системы менеджмента качества, являются особенности работы гостиницы и кардинально отличают гостиничные услуги от любого материального товара (рис.).

Первые эти особенности описали Валери А. Зейтамль, А. Парасураман и Леонард Л. Берри в своей работе «Problems and Strategies in Services Marketing». Основываясь на первоисточнике в контексте гостиничных услуг, мы раскроем содержание отличительных черт подробнее.

1. Неосвязаемость услуг – важная черта, отличающая услуги от товара, из которой вытекают остальные различия. Поскольку услуги – это скорее действия, чем объекты, их нельзя увидеть, почувствовать, попробовать на вкус или потрогать так же, как можно ощутить товары.



Свойства услуги [4]

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования (Переиздание) = Quality management systems. Requirements: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1391-ст: введён впервые 2015-11-01 / подготовлен ОАО «ВНИИС». М.: Стандартинформ, 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124394?section=text> (28.04.2021).

2. Неотделимость услуг от субъекта их оказания предполагает одновременное оказание и потребление, характеризующее большинство услуг. Если товары сначала производятся, затем продаются, а затем потребляются, то услуги сначала продаются, а затем производятся и потребляются одновременно. Таким образом, клиент присутствует непосредственно при производстве услуг гостиницы в тесном контакте с персоналом и, сам того не желая, участвует в производственном процессе.

3. Непостоянство качества услуги связано с возможностью высокой вариативности в работе предприятий сферы обслуживания, оно порождает большое количество проблем. В процессе оказания гостиничной услуги потребитель контактирует не с одним сотрудником, на разных этапах его обслуживают менеджер бронирования, портье, горничные, официанты, но эффективность и качество обслуживания колеблется от сотрудника к сотруднику. Прослеживается прямое влияние человеческого фактора, поэтому качество, на которое изначально рассчитывает руководитель, и качество, которое доносят до потребителя, – вещь непостоянная.

4. Несохранимость услуг описывает трудность в синхронизации спроса и предложения. И здесь речь не только о сезонности, отличающей сферу туризма и гостеприимства, но и о том, что услуги невозможно сохранить до какого-то момента, как товар. Номера в мотелях не заняты, места на рейсы не приобретены – это значит, что услуга

не реализована, не продана и отложить её уже нельзя. Поэтому вопрос экономической эффективности в этой связи стоит крайне остро: продажа услуг здесь и сейчас необходима для выживания предприятия на рынке [5].

Таким образом, именно вовлечение человека в процесс создания гостиничных услуг и приводит к непостоянному качеству и сложности в стандартизации и сертификации систем менеджмента качества. Кроме того, не следует забывать о том, что и сам процесс внедрения системы менеджмента качества сложный, трудоёмкий и затратный как по материальным, так и по временным ресурсам [3]. Поэтому с учётом всех факторов проблемы, связанные с качеством гостиничных услуг, могут быть решены путём реализации в деятельности гостиницы семи принципов менеджмента качества, приведённых в стандарте ISO 9000:2015<sup>2</sup> (табл.).

Далее мы рассмотрим проблемы одного гостиничного комплекса, связанные с качеством оказания услуг, и предложим пути их решения, применяя принципы менеджмента качества.

<sup>2</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (Издание с Поправкой) = Quality management systems. Fundamentals and vocabulary: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1390-ст: введён впервые: дата введения 2015-11-01 / подготовлен ОАО «ВНИИС». М.: Стандартинформ, 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393?section=text> (28.04.2021).

Принципы менеджмента качества

Принцип	Формулировка принципа
Ориентация на потребителей	Основная цель менеджмента качества – выполнение требований потребителей и стремление превзойти их ожидания.
Лидерство	Лидеры на всех уровнях организации обеспечивают единство цели и направления деятельности организации и создают условия, в которых сотрудники взаимодействуют для достижения целей в области качества.
Взаимодействие работников	Компетентные, наделённые полномочиями и взаимодействующие сотрудники на всех уровнях организации повышают её способность создавать ценность.
Процессный подход	Последовательные и прогнозируемые результаты достигаются более эффективно и результативно, когда деятельность осознаётся и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как согласованная система.
Улучшение	Успешные организации постоянно нацелены на улучшение.
Принятие решений, основанное на свидетельствах	Решения, основанные на анализе и оценке данных и информации, с большей вероятностью приведут к желаемым результатам.
Менеджмент взаимоотношений	Для достижения устойчивого успеха организации управляют своими взаимоотношениями с соответствующими заинтересованными сторонами, такими как поставщики.

1. Несоблюдение внутренних стандартов и правил.

Проблемы качества обслуживания в гостинице начинаются со встречи гостя на ресепшн: портье не соблюдают регламент, предписывающий определённые стандарты поведения (при встрече гостя необходимо встать, внимательно выслушать его пожелания, не отвлекаться на посторонние воздействия, показать заинтересованность в госте и его важность). К несоблюдению стандарта обслуживания также относится и слишком длительное время ожидания гостем заселения в номер, часто возникающее из-за несвоевременности оформления брони сотрудником отдела. Эти проблемы напрямую влияют на уровень качества оказываемой туристской услуги и на имидж организации, ведь именно от того, как встретили гостя на ресепшн, зависит его первое впечатление об организации.

Обязательными показателями качества для потребителя гостиничных услуг являются чистота и безопасность, которые он может оценить по предоставленному ему номеру [6]. Линейные сотрудники отдела гостиничного обслуживания не всегда качественно выполняют свою работу, что также не соответствует внутренним правилам уборки гостиничного фонда.

Оказание услуг питания гостей также не проходит гладко: неправильная организация шведского стола для гостей – невовремя добавлены блюда, отсутствие дежурного официанта в зале, посуда, долго стоящая на столах и так далее. Предоставление услуги сбора ланч-боксов для гостей, запланировавших длительную экскурсию или ночной перелёт с долгим ожиданием, также может оказываться некачественно – неправильный сбор ланч-боксов или их неверное количество. Room service – предоставление еды в номер, оно также происходит с опозданием, а блюда, которые подают гостям, не накрыты колпаками, официанты неправильно расчитывают, неверно предоставляют чеки.

Качество – это соответствие предоставляемых услуг ожидаемым или установленным стандартам. Следовательно, стандарты, их реальная форма и содержание являются критериями качества обслуживания. Сложность в том, что эти стандарты-критерии воспринимаются потребителями, сотрудниками и руководителями по-разному. Отношения, возникающие между этими тремя группами людей в процессе по-

требления услуг, всегда влияют на оценку качества гостиничного обслуживания [7].

2. Нарушения внутренней коммуникации.

Проблема передачи информации внутри отдела приёма и размещения продемонстрирована тем, что между сотрудниками не осуществляется коммуникация о текущих просьбах гостей в полной мере, как пример, сотрудник не разбудил гостя в то время, в которое он просил, или несвоевременно от правил в номер room service.

3. Отсутствие менеджера на месте.

Проблема в том, что менеджеры не организуют процесс обслуживания так, чтобы обеспечить гостю максимальное качество предоставляемой услуги.

Например, поступает жалоба на официанта, качеством обслуживания которого гость не был удовлетворён, однако менеджера ресторана, который мог бы руководить процессом и бесконфликтно урегулировать проблему, не было на месте.

4. Несвоевременное реагирование на жалобы.

Проблема заключается в отсутствии быстрого реагирования на недовольство клиента: помимо того, что нет систематической работы с книгой отзывов и предложений, к сожалению, отсутствует и непрерывный сбор обратной связи от потребителей. Невозможно полностью удовлетворить или предвосхитить ожидания потребителя, если не интересоваться его желаниями и потребностями.

В результате анализа вышеперечисленных проблем можно говорить о том, что в данном гостиничном комплексе принципы менеджмента качества практически не реализованы, а главное, не удовлетворяются желания и потребности гостей. Это, несомненно, влечёт за собой снижение экономической эффективности предприятия, снижение её доли на рынке гостиничных услуг, а также низкий уровень имиджа бренда, недоверие потенциальных и потеря постоянных клиентов. Нужно сделать акцент на том, что персонал данного гостиничного комплекса проходит обучение специалистом по развитию персонала, разработаны должностные инструкции и стандарты, регулирующие правила поведения и общения с гостями гостиничного комплекса, но, как мы видим, всё это не работает в полной мере.

Для того чтобы гостиничный комплекс смог работать на основании принципов менеджмента качества, необходимо начать с руководства, то есть реализовать принцип

лидерства. Очень важны действия руководителя, направленные на качественную и эффективную работу сотрудников. При этом руководитель сам является примером и должен быть вовлечён в процесс удовлетворённости потребителя, это важно осознавать не только высшему руководству, но и менеджерам всех уровней.

Стиль управления каждого руководителя может кардинально различаться. Например, предыдущий руководитель отдела приёма и размещения гостиничного комплекса не мог пройти мимо стойки ресепшн, не сделав замечания или поправки действий своих подчинённых (например, портье, если видел неподобающее поведение сотрудника). Поэтому ситуаций, когда сотрудник не встал при входе гостя в отель, не было. Сегодняшний руководитель предпочитает более демократичный стиль управления отделом, поэтому сотрудники позволяют себе не соблюдать жёстких требований инструкций, но располагают большим кредитом доверия к своему руководителю.

На сегодняшний день рядовые сотрудники отдела приёма и размещения работают в режиме сутки через трое, однако при возникновении нештатной ситуации (нет смены из-за болезни или другим причинам) этот график меняется (сутки через сутки или даже две суточные смены подряд). Нужно ли говорить о том, что физическое состояние сотрудника элементарно не позволяет ему соблюсти должностную инструкцию: встать при госте, улыбнуться, быть приветливым и внимательным, а вероятность ошибки ввода данных и расчёта в программе увеличивается.

Руководству необходимо не только донести до сотрудников важность качественного предоставления услуг, стратегию и цели организации, но и обеспечить их необходимыми компетенциями, а значит качественно обучать посредством не только изучения должностных инструкций и стандартов обслуживания, но и прохождением тренингов у преподавателей «со стороны». Необходимо адекватно организовать рабочий процесс: не допускать переработок, которые могут повлечь негативные последствия для сотрудника, закрепить за сотрудником те трудовые обязанности, которые соответствуют его компетенции, помогать решать проблемные ситуации, с которыми сотрудник не может самостоятельно справиться. Выходом для быстрой адаптации и проявления заботы в отношении новых сотрудников вы-

ступает внедрение системы «наставничества»: закрепление куратора за новым сотрудником поможет ему быстрее адаптироваться и понять тонкости работы. Важным со стороны руководства также является разработка системы поощрений и мотивации сотрудников. Словесная похвала – это самый простой способ мотивации труда сотрудника, корпоративные подарки и другие способы дополнительного вознаграждения [8].

Вовлечённость сотрудников в процесс управления качеством также становится способом мотивации и поощрения и реализует ещё один принцип менеджмента качества – взаимодействие работников. Осознание собственной ценности для организации воспитывает лояльных сотрудников, готовых проявлять инициативу и поддерживать корпоративную культуру организации. Это способствует сплочённости коллектива и желанию действовать на благо организации, а, следовательно, организация вместе со своими сотрудниками развивается, она нацелена на улучшение результатов и повышение качества предоставляемых услуг, что отвечает принципу постоянного улучшения [9].

Ориентация на потребителя – это не только основная цель менеджмента качества, но и важнейшее условие успешного функционирования организации, особенно в сфере услуг, как мы выяснили ранее. Обеспечить работу этого принципа возможно только перманентным контролем и сбором обратной связи от потребителей, поэтому необходимо:

- анализировать отзывы потребителей в книге отзывов и предложений и оставленные в аккаунтах Instagram, 2ГИС, Google и Яндекс;

- собирать и непосредственные отзывы гостей на предмет оценки качества оказанных услуг методами анкетирования или опроса [10];

- проводить тайные звонки для оценки соблюдения стандартов ведения телефонных переговоров;

- ввести в практику приглашение тайного гостя для объективной оценки качества обслуживания на основании критериев чек-листа.

Результаты сбора информации по удовлетворённости или неудовлетворённости потребителей качеством оказываемых услуг должны ложиться в основу стратегии улучшения качества обслуживания гостиницы, причём этот процесс должен происходить

постоянно, чтобы не только отвечать ожидаемому качеству потребителя, но и предугадывать его желания в будущем, что также связано с реализацией принципа постоянно-го улучшения.

По результатам проведённого исследования и изучения опыта управления качеством гостиничных услуг можно сделать выводы о том, что в сфере гостиничных услуг внедрение и сертификация системы менеджмента качества – явление труднореализуемое, что связано как с особенностями самих услуг, так и с большим влиянием человеческого фактора на процесс их оказания. Однако многие проблемы, с которыми

сталкиваются руководители гостиниц, могут быть решены посредством применения в организации семи принципов менеджмента качества, что, возможно, станет первым шагом к сертификации системы менеджмента качества гостиницы в будущем.

Для того чтобы организация могла занять хорошую позицию на рынке, выделиться среди многочисленных предприятий сферы гостиничного бизнеса, необходимо идти навстречу клиентам, увеличивать границы и возможности своей деятельности, а это, безусловно, будет способствовать удовлетворённости гостей и станет отправной точкой для успешной деятельности гостиницы.

### Библиографический список

1. Павленко И.Г. Система управление качеством гостиничных услуг // Сервис в России и за рубежом. 2019. № 5 (87). С. 36–42. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-kachestvom-gostinichnyh-uslug/viewer> (13.05.2021).
2. Плеханов А.В. Экономическая эффективность от внедрения системы менеджмента качества // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2019. № 4 (32). С. 421–424. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-effektivnost-ot-vnedreniya-sistemy-menedzhmenta-kachestva/viewer> (15.05.2021).
3. Сибирина Т.Ф., Полубояринов Н.А. Система менеджмента качества в современных организациях: важность и проблемы внедрения // Фундаментальные основы инновационного развития науки и образования: сб. статей V Междунар. науч.-практ. конф. (г. Пенза, 27 сентября 2019 г.). Пенза, 2019. С. 22–24. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-menedzhmenta-kachestva-v-sovremennyh-organizatsiyah-vazhnost-i-problemy-vnedreniya/viewer> (15.05.2021).
4. Матвеев А.А. Экспертные методы оценки качества гостиничных услуг // Экономика и предпринимательство. 2019. № 8 (109). С. 626–630. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/337673508\\_Ekspertnye\\_metody\\_ocenki\\_kachestva\\_gostinichnyh\\_uslug](https://www.researchgate.net/publication/337673508_Ekspertnye_metody_ocenki_kachestva_gostinichnyh_uslug) (15.05.2021).
5. Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L. Problems and Strategies in Services Marketing // Journal of Marketing. 1985. Vol. 49. № 2. P. 33–46. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/329047152\\_Problems\\_and\\_Strategies\\_in\\_Services\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/329047152_Problems_and_Strategies_in_Services_Marketing) (10.05.2021).
6. Антонова А.Б. Качество как фактор развития индустрии туризма и гостеприимства в Российской Федерации // Науковедение. 2015. Т. 7. № 6 (31). С. 8. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-kak-faktor-razvitiya-industrii-turizma-i-gostepriimstva-v-rossiyskoy-federatsii/viewer> (15.05.2021).
7. Хурамов А.Б., Карданова З.М., Жашаев М.Т. Управление качеством обслуживания в гостиницах // Евразийский союз ученых. 2015. № 10-5 (19). С. 185–186. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25008965> (15.05.2021).
8. Колочева В.В. Реализация принципа менеджмента качества «Лидерство» в туристских организациях // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. № 4 (74). С. 138–148. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-principa-menedzhmenta-kachestva-liderstvo-v-turistskih-organizatsiyah/viewer> (15.05.2021).
9. Баурина С.Б., Панова В.В. Современные принципы и функции управления качеством // Заметки ученого. 2016. № 2 (8). С. 14–18. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=28341746> (18.05.2021).
10. Колочева В.В. Реализация принципа менеджмента качества «Ориентация на потребителя» на основе международных стандартов // International Journal of Professional Science. 2016. № 1. С. 168–175. [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-principa-menedzhmenta-kachestva-orientatsiya-na-potrebiteleya-na-osnove-mezhdunarodnyh-standartov> (15.05.2021).

Сведения об авторах / Information about the Authors

**Ярыгина Елизавета Вячеславовна,**  
студентка группы УПКм19-1,  
Институт высоких технологий,  
Иркутский национальный исследовательский  
технический университет,  
664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83, Россий-  
ская Федерация,  
e-mail: arise230297@gmail.com

**Татарникова Людмила Ильинична,**  
кандидат физико-математических наук,  
доцент кафедры автоматизации и управления,  
Институт высоких технологий,  
Иркутский национальный исследовательский  
технический университет,  
664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83, Россий-  
ская Федерация,  
e-mail: tatarnikova\_li@mail.ru

**Elizaveta V. Yarygina,**  
Student,  
Institute of High Technologies,  
Irkutsk National Research Technical University,  
83 Lermontov Str., Irkutsk, 664074, Russian Federa-  
tion,  
e-mail: arise230297@gmail.com

**Lyudmila I. Tatarnikova,**  
Cand. Sci. (Physics and Mathematics),  
Associate Professor of Automation and Control De-  
partment,  
Institute of High Technologies,  
Irkutsk National Research Technical University,  
83 Lermontov Str., Irkutsk, 664074, Russian Federa-  
tion,  
e-mail: tatarnikova\_li@mail.ru