

УДК 330

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Денич Елена Владимировна

магистрант

Научный руководитель: **Макарова Дарья Дмитриевна**

к.э.н., доцент

Высшая школа туризма и гостеприимства
ФГБОУ ВО «Российский государственный
университет туризма и сервиса»

Аннотация: Управление качеством услуг в индустрии гостеприимства – одна из составляющих механизма управления, способ организации деятельности гостиничного предприятия. На современном конкурентном рынке гостиничных услуг сервис и высокий уровень качества обслуживания гостей являются инструментом конкурентного преимущества. Автором данной статьи рассматриваются базовые понятия системы менеджмента качества (СМК) в гостиничных предприятиях, исследуется влияние современных тенденций менеджмента качества и стандартизации на формирование подходов к разработке СМК в отелях, отражается классификация стандартизации, отмечается важность влияния WOW-сервиса при определении стратегии гостиничного предприятия, раскрываются основные инструменты оценки уровня качества сервиса в отелях.

Ключевые слова: управление качеством, система менеджмента качества, стандартизация, ГОСТ ISO 9000-2011, WOW-эффект, метод «Тайный гость», «Customer Journey Map».

MODERN ASPECTS OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Denich Elena Vladimirovna

Scientific adviser: **Makarova Daria Dmitrievna**

Abstract: Service quality management in the hospitality industry is one of the components of the management mechanism, a way of organizing the activities

of a hotel enterprise. In the modern competitive market of hotel services, service and a high level of guest service quality is a tool of competitive advantage. The author of this article discusses the basic concepts of a quality management system (QMS) in hotel enterprises, examines the influence of modern trends in quality management and standardization on the formation of approaches to the development of QMS in hotels, reflects the classification of standardization, notes the importance of the influence of WOW-service in determining the strategy of a hotel enterprise, reveals the main tools for assessing the level of service quality in hotels.

Key words: quality management, quality management system, standardization, GOST ISO 9000-2011, WOW-effect, «Mystery Guest» method, «Customer Journey Map».

Успешное управление отелем и его деятельность обеспечивается за счет систематического и прозрачного управления. Система менеджмента качества должна способствовать постоянному повышению эффективности и результативности работы гостиницы с учетом потребностей всех заинтересованных сторон, что достигается включением в нее менеджмента качества. Одной из основных целей создания системы менеджмента качества в организации является повышение удовлетворенности потребителей ее услуг. Менеджмент качества представляет собой скоординированную деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству продукта [1, с. 293]. Под качеством гостиничного продукта в рыночных условиях функционирования гостиничного бизнеса понимается степень соответствия совокупности характеристик, присущих гостиничному продукту, требованиям, отражающим потребности и ожидания заинтересованных сторон.

Успех деятельности организации и ее устойчивое развитие достигаются за счет способности организации отвечать потребностям и ожиданиям своих потребителей, других заинтересованных сторон на долговременной основе и сбалансированным способом. Потребитель рассматривает гостиничный продукт как совокупность определенных качеств и выбирает тот, который обеспечивает оптимальное сочетание этих качеств за ту сумму денег, которая у него есть.

Система менеджмента качества – это система менеджмента для руководства и управления гостиницей применительно к качеству, которая

невозможна без разработки политики в области качества, под которой понимаются общие намерения и направление деятельности гостиницы в области качества, официально сформулированные высшим руководством [2, с. 263].

Достижение качества в индустрии гостеприимства – важная задача, решение которой обеспечивает предпринимательский успех. Для того чтобы установить высокий уровень качества услуг, необходимо принять некий эталон достойного обслуживания, т.е. определить стандарты и регламенты для оказания услуг.

Стандартизация – деятельность по установлению норм, правил и характеристик (требований) в целях обеспечения: безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества потребителя; технической и информационной совместимости, а также взаимозаменяемости продукции, качества продукции, работ и услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии [3, с. 215].

Следует отметить, что выделяют разные типы стандартов, которые представлены на рисунке 1 [5].



Рис. 1. Классификация стандартов

1. *Международные стандарты* разрабатываются такими организациями, как IH&RA (International Hotel&Restaurant Association), UNWTO (World Tourism Organization), МГА (международная гостиничная ассоциация).

В качестве примера стандартов IH&RA можно привести некоторые требования к стандартам в индустрии гостеприимства:

- стандарты обслуживания должны опираться на потребности и ожидания конкретных людей;
- стандарты обслуживания должны быть разработаны, исходя из того, что говорят и думают о сервисе гости, при этом видение даже самого высшего менеджмента - второстепенно;

- стандарты обслуживания должны разделять весь персонал - как менеджеры, так и рядовые сотрудники;
- установленные стандарты должны иметь под собой четко прописанные процедуры и технологические инструкции.

2. *Российские стандарты отечественных объединений*, таких как, например: Российская Гостиничная Ассоциация (РГА), ОСИГ (Общенациональный Союз Индустрии Гостеприимства), Альянс отельеров «UPRO».

3. *Государственные (национальные) стандарты* формулируют условия безопасности и гигиены в гостиницах и предприятиях питания, ответственность средств размещения, порядок разрешения жалоб, общие рекомендации к качеству обслуживания. Перечень основных нормативно-правовых документов, декларируемых ГОСТами, представлен в таблице 1 [4].

Таблица 1

Список нормативно-правовых документов

Наименование нормативно-правового документа	Аннотация национальных документов
Постановление Правительства от 18.11.2020 № 1853 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» (с изменениями на 01.04.2021)	Данный документ содержит требования к информации об услугах, порядок оформления, проживания в гостинице и оплаты услуг, а также порядок предоставления услуг, ответственность исполнителя и потребителя за предоставленную услугу.
Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. № 1860 «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» (с изменениями и дополнениями от 07.04.2022)	Данное постановление определяет порядок классификации гостиниц, в том числе порядок принятия решения об отказе в осуществлении классификации гостиницы, приостановления или прекращения действия свидетельства о присвоении гостинице определенной категории, виды гостиниц, категории гостиниц, требования к категориям гостиниц и т.п.
Федеральный закон от 30.03.1999 № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»	ФЗ регламентирует санитарные требования (ст. 22) к сбору, использованию, обезвреживанию, транспортировке, хранению и захоронению отходов производства и потребления.
Закон Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (с изменениями на 14.07.2022)	Закон определяет отношения, возникающие между потребителями и исполнителями, импортерами, продавцами, владельцами агрегаторов информации о товарах/услугах при продаже товаров/оказании услуг, устанавливает права потребителей на приобретение товаров/услуг надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей

Продолжение таблицы 1

	среды, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.
Федеральный закон от 23.02.2013 № 15-ФЗ «Об охране здоровья граждан от воздействия табачного дыма и последствий потребления табака»	ФЗ направлен на охрану здоровья некурящих граждан от вредного воздействия табачного дыма, а также – его профилактику. Данный закон вводит правила, ограничивающие курение табака на отдельных общественных территориях, в помещениях и на объектах.

Законом Российской Федерации № 16-ФЗ от 5 февраля 2018 года «О внесении изменений в ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [6] с 1 января 2021 года была введена обязательная классификация для средств размещения. Согласно данному закону, если объект размещения предоставляет гостиничные услуги и относится к одному из видов гостиниц, предусмотренных Положением о классификации гостиниц [7], оно должно быть классифицировано. В данном документе присутствуют изменения по отношению к предыдущим версиям документа, например, согласно действующему документу не требуется представлять документы соблюдения санитарного, пожарного и антитеррористического уровня безопасности. К видам гостиниц, которые подлежат классификации, добавляются санатории, апарт-отели, загородные отели, но были исключены следующие средства размещения из перечня классификации: акватория, туристская деревня, фермерский гостевой дом, горный приют, дом охотника, дом рыбака, шале и бунгало, кроме того, - к отелям не относятся кемпинги, глэмпинги и не нуждаются в классификации [8].

На сегодняшний день большая часть стандартов была упразднена и находятся в стадии разработки, а в таблице 2 представлены некоторые документы, направленные на стандартизацию индустрии гостеприимства.

Таблица 2

Список стандартов индустрии гостеприимства

Наименование стандарта	Аннотация
ГОСТ ISO 9000-2011. «Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»	В стандарте определены основные положения и термины СМК, которые являются объектом стандартов серии ISO.
ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»	Стандарт основан на принципах менеджмента качества, рассмотренных в ИСО 9000.

Продолжение таблицы 2

ГОСТ Р ИСО 9004-2019 «Менеджмент качества. Качество организации»	Стандарт является своего рода «путеводителем» для организаций по достижению успешного функционирования в соответствии с принципами менеджмента качества.
ГОСТ Р 55699-2013 «Доступные средства размещения для туристов с ограниченными физическими возможностями. Общие требования»	Стандарт предназначен для средств размещения, предназначенных для гостей с ограниченными физическими возможностями и их сопровождающих.
ГОСТ Р 56780-2015 «Услуги средств размещения. Бизнес-услуги. Общие требования».	Стандарт устанавливает определенные требования к бизнес-услугам в средствах размещения.

4. *Внутренние стандарты средства размещения* – это пошаговые инструкции и регламенты для каждого сотрудника гостиничного предприятия. Они представляют собой «живые», рабочие документы, которые должны быть достаточно гибкими, чтобы отвечать динамике потребностей и запросов гостей.

Основными критериями стандартов обслуживания средства размещения являются факторы, показанные на рис. 2.

Безопасность	как для потребителя, так и для сотрудника
Привлекательность	для привлечения максимального числа лояльных потребителей
Функциональность	эффективное использование ресурсов
Универсальность	возможность тиражирования и унификации бизнес-процессов
Экономическая эффективность	как в ценообразовании для потребителя, так и в балансе для производителя продукта

Рис. 2. Критерии стандартов

Стандарты отеля не должны противоречить российскому законодательству в сфере регулирования туристской и гостиничной деятельности, национальным стандартам, обеспечивающим применение международных стандартов ИСО и других международных организаций.

Внутренние стандарты в индустрии гостеприимства представляют большой интерес и важны для следующих субъектов, указанных в таблице 3.

Таблица 3

Субъекты гостиничного бизнеса

Субъекты гостиничного бизнеса	Влияние стандартов на субъекты
Для гостей отеля	Выражается в повышении степени соответствия деятельности отеля требованиям гостей к качеству, сервису, срокам и стоимости услуг, оказываемых отелем.
Для отеля	Наличие стандартов позволяет отелю: - увеличить продажи и качество обслуживания гостей отеля; - добиться одинакового качества гостиничных услуг и обслуживания гостей всеми отелями сети; - сформировать приверженность гостей отеля и повысить уровень их лояльности; - систематизировать успешный опыт работы гостиничных подразделений; - снизить затраты на работу с персоналом за счет простоты обучения и усиления программ наставничества (быстрое обучение и адаптация новичков, наличие четких критериев оценки и эффективности обучения); - стандартизировать отношения внутри отеля, исключить нелогичность и конфликтность во взаимодействии разных подразделений.
Для сотрудников отеля	Стандарты выполняют следующие функциональные задачи: - четкие инструкции по работе, четкость рабочего процесса, каждый сотрудник отеля «знает свое место» и выполняет свою работу наилучшим образом; - минимизация временных затрат на решение типовых задач; - предотвращение ошибок, снижающих качество работы, а соответственно и качество обслуживания гостей отеля; - получение удовлетворения от хорошо выполненной работы и удовлетворения гостей отеля; - знание критериев оценки своей работы; - быстрая адаптация новых сотрудников отеля; - учебные пособия в помощь наставникам.

Но, несмотря на всю важность наличия внутренних стандартов в отеле, необходимо отметить определенный нюанс в стандартизации индустрии гостеприимства: для большинства активных путешественников «стандартное» обслуживание не является особенным, их изощренному вкусу требуется некая специфика сервиса. В противном случае, отель не сможет выделиться в конкурентной среде. Именно поэтому очень важно включать в стандарты обслуживания «WOW-эффекты» для гостей.

Как такового определения понятия «WOW-эффект» на сегодняшний день нет, но можно трактовать его как эмоцию, которую испытывает гость от общения с представителями отеля. Маркетологи выделяют 5 этапов разработки wow-эффекта: анализ целевой аудитории, описание «wow-

фишек» и расчет затрат на их реализацию, тестовое внедрение и анализ, проведение результатов и система регулярного контроля [9].

По мнению Анохиной Г.Б., «WOW-эффект» - это:

- запланированное чувство, как правило, восхищения, которое испытывает гость, сталкиваясь с продуктом/услугой отеля, оно должно сподвигнуть его к покупке или к какому-либо определенному действию;
- способ создания эмоциональной связи с гостями, что повышает их лояльность к бренду и превращает человека в проводника ценностей организации;
- один из основных инструментов маркетинга впечатлений, суть которого заключается в генерировании впечатлений и управлении ими [10, с. 151].

«WOW-эффект» очень важен с точки зрения стратегии организации, потому что создает потребительскую ценность.

Согласно Волова А.Б., выделяются следующие принципы wow-сервиса (аббревиатура «БОНУС» по первым буквам) в современной индустрии гостеприимства [11]:

- бесплатность услуги – гость не должен платить ничего за такой сервис;
- относительность ситуации гостя – у гостя должна существовать потребность в услуге, только тогда он будет действительно удивлен и приятно поражен сервисом;
- неожиданность для гостя – услуга или товар не должны быть ни частью продукта отеля, ни озвучены заранее;
- управляемость со стороны отеля – руководство отеля должно четко понимать, что, как и когда могут предложить сотрудники отеля, в противном случае существует риск неоправданных затрат;
- своевременность для гостя - гость должен получить сервис именно в тот момент, когда услуга будет ему действительно нужна.

Система менеджмента качества не только позволяет контролировать качество обслуживания гостей, дает основу для анализа и принятия управленческих решений, но и обеспечивает обратную связь, необходимую для любой устойчивой и способной к развитию системы.

В современном гостиничном бизнесе обычно используются следующие основные инструменты оценки качества обслуживания и степени удовлетворенности потребителей гостиничных услуг, которые представлены в таблице 4.

Одной из эффективной методикой оценки уровня качества услуг в отелях, безусловно, является технология «Тайный гость» (или таинственный гость, таинственный покупатель), способ тайной оценки качества обслуживания и проверки контактного персонала и определения качества приготовления и оформления блюд, согласно восприятия концепции и ценового сегмента заведения, используя чек-листы. На сегодняшний день взамен бумажных чек-листов и таблиц Excel или Google Sheets все чаще отельеры используют мобильный аудит на базе автоматизированных чек-листов, таких как: CheckOffice и др.

CheckOffice - сервис мобильного аудита полного цикла на основе чек-листов, который позволяет не только проводить проверки, но и работать с задачами по результатам проверок. Данный мобильный сервис состоит из двух частей:

- веб-версия: дашборд для управления сервисом и просмотра отчетов;
- мобильные приложения: инструмент для сбора данных и оперативного взаимодействия команды.

Таблица 4

Инструменты оценки уровня качества сервиса в отелях

Наименование методики	Описание
1. Методика «Тайный гость»	Методика «Тайный гость» включает в себя проверки различными способами: посещение отеля, аудит с помощью телефонных звонков/e-mail. Алгоритм использования метода: - определение целей и задач аудита; - разработка чек-листа для тайного гостя; - подбор и подготовка тайного гостя; - определение даты и времени посещения; - визит и взаимодействие с персоналом; - обработка данных и написание отчета.
2. Анкетирование и опрос гостей отеля	- анкетирование с помощью анкет, расположенных в номере гостя в специальной папке информации; - анкетирование с помощью электронных анкет отеля (на сайте отеля, QR код, анкеты от TravelLine); - фидбэки на основе анализа NPS (индекса удовлетворенности гостей); - личностные и телефонные опросы гостей отелей.
3. Система сбора и анализа отзывов гостей, появляющихся в интернете с помощью систем-агрегаторов	На сегодняшний день люди очень часто пишут отзывы об отелях не самому отелю, а на различного рода сайтах по оказанию услуг бронирования отелей, таких как: Booking.com (ушел с российского рынка), Ostrovok.ru, TripAdvisor и пр.

В настоящий момент среди многих российских организаций, в том числе гостиничных предприятий, становится популярным специальный маркетинговый инструмент, предназначенный для анализа и управления обслуживанием клиентов - «Customer Journey Map» («Карта путешествия потребителя»), включающий в себя методику визуализации клиентского опыта. на основе составления «Карты путешествия клиента», этапов взаимодействия и «точек контакта» с организацией, а также эмоций потребителя и барьеров, возникающих в этих «точках контакта».

Выделяют следующие этапы коммуникаций отеля с гостем при формировании «Customer Journey Map» [12]:

- этап «Вдохновение» - гость еще не знает, куда едет и какой тип отдыха предпочитает;
- этап «Изучение» - гость осуществляет поиски самого лучшего варианта отдыха;
- этап «Бронирование» - гость понимает, что пора сделать выбор, забронировать билеты, отель и т.п.;
- этап «Путешествие» - начинается в тот момент, когда гость покидает свой дом;
- этап «Деление впечатлениями» - наступает формально уже во время путешествия, в период постов в социальных сетях и т.п.

Система менеджмента качества является эффективным способом управления и контроля качества индустрии гостеприимства, залогом успешного функционирования которого является хорошая инфраструктура средства размещения и постоянное совершенствование деятельности гостиничного предприятия, с применением инновационных методов и цифровых технологий, улучшающих работу всех подразделений. Однако следует отметить, что создание системы менеджмента качества должно происходить на фоне системного внедрения современных методов общего (корпоративного) менеджмента, включая: управление инвестициями (Investment Management), управление проектами (Project Management), управление финансами (Financial Management), управление персоналом (Personal Management), управление знаниями (Knowledge Management) , а также внедрения специальных подходов, таких, как: «точно вовремя» (Just in Time), стоимостный инжиниринг (ABC-метод и др.), реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering), управленческий учет, бюджетирование и др. Выбор того или иного метода должен быть

осознанным и вытекать из результатов анализа деятельности отеля по постоянному повышению качества.

Список литературы

1. Дмитриева Н.В. Гостиничный менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2022. – 352 с.
2. Быстров С.А. Организация гостиничного дела. М.: ИНФРА-М, 2022. – 432 с.
3. Чудновский А.Д. Индустрия гостеприимства: основы организации и управления. М.: ИНФРА-М, 2022. – 400 с.
4. Система «Гарант», Интернет-ресурс: <https://base.garant.ru/74929324/>
5. Независимый Гостиничный Альянс, Интернет-ресурс: <http://openhospitality.org/blog/gostinichnye-uslugi/standarty-obsluzhivaniya-v-gostinit-sakh-gostinichnyy-servis-v-otelyakh/>
6. Официальный сайт Кремля РФ, Интернет-ресурс: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/42801>
7. Система «КонсультантПлюс», Интернет-ресурс: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368948/
8. Макарова Д.Д. Стандарты обслуживания и нормативно-правовая база как основа предоставления конкурентоспособного гостиничного продукта / Макарова Д.Д. // Туризм. Право и экономика. - 2022. - № 1 (80). – С. 10-13.
9. Носова А.А., Макарова Д.Д., WOW-эффект как инструмент продвижения гостиничных услуг. / А.А. Носова, Д.Д. Макарова// Современные проблемы туризма и сервиса: сборник статей научных докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции 30 апреля 2020. – Москва: РНИ РГУТИС, 2020. – С. 180-187.
10. Анохина Г.Б. HoReCa: учебник по сервису. От стандартов к мастерству. – М.: ООО «Медиа Группа «Ресторанные ведомости», 2021. – 304 с.
11. Hotel Business Academy «WOW-сервис или как удивить искушенного гостя».
12. Портал для отельеров, Hotel Advisors.

© Е.В. Денич, 2022