

## ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

Светлана Георгиевна Федорчукова<sup>1</sup>, Анастасия Валерьевна Анисимова<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Московский государственный университет спорта и туризма, Москва, Россия

**Аннотация.** В данной статье на основе анализа жалоб потребителей гостиничных услуг проведено ранжирование отрицательных отзывов; предложена конкурентная бизнес-модель повышения качества гостиничных услуг, включающая построение ценностной канвы с использованием сравнительного конкурентного анализа, а также карты восприятия с учётом потребительских предпочтений и степени выполнения требований по показателям качества предоставления гостиничных услуг.

**Ключевые слова:** карта восприятия, ценностная канва, конкурентная бизнес-модель, гостиничные услуги

## PROBLEMS OF QUALITY ASSURANCE OF HOTEL SERVICES IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Svetlana G. Fedorchukova<sup>1</sup>, Anastasia V. Anisimova<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Moscow State University of Sport and Tourism, Moscow, Russia

**Abstract.** In this article, based on the analysis of complaints from hotel service consumers, their negative reviews are ranked, a competitive business model for improving the quality of hotel services is proposed, including the construction of a value canvas using comparative competitive analysis, as well as a perception

map taking into account consumer preferences and the degree of compliance with the requirements for the quality of hotel services.

**Key words:** perception map, value canvas, competitive business model, hotel services

На сегодняшний день особо острой и актуальной становится проблема, связанная с предоставлением качественных гостиничных услуг, которая, в первую очередь, ассоциируется со степенью совпадения представлений клиента о реальном и желаемом обслуживании в гостинице, а также с чувством его удовлетворённости обслуживанием.

Степень удовлетворённости потребителя определяется факторами, влияющими на качество обслуживания на предприятии гостиничного сервиса и уровнем конкурентоспособности отеля — его возможностями противостоять постоянно меняющейся конкурентной среде [4]:

- оснащением материально-технического обеспечения, включающего состояние номерного фонда гостиницы, её помещений общественного пользования и оказания дополнительных услуг, услуг питания и т. д.;

- разработкой, внедрением и исполнением внутренних стандартов гостиничного предприятия;

- высоким профессионализмом и компетентностью обслуживающего персонала (умение персонала чётко, быстро и культурно обслужить гостя);

- уровнем эффективности действующей системы менеджмента качества.

Для обеспечения конкурентоспособности требуется построение бизнес-модели, способной быстро меняться и быть максимально простой.

Современная политическая и экономическая ситуация в России вносит свои коррективы в обеспечение качества гостиничных услуг. Ориентиры гостиничного бизнеса значительно поменялись, они отличаются от прежних повышенными требованиями к их качеству. Основными потребителями услуг становятся граждане Российской Федерации. Многие отечественные туристы перешли на внутренние направления, где сервис не всегда соответствует их завышенным требованиям, что вызывает разочарование потребителей и приводит к большому количеству поступающих от них жалоб в адрес отелей.

Причём, если учесть, что из 50 недовольных клиентов только один оставляет жалобу [1], то можно предположить, что российским гостиничным сервисом недовольна значительная часть его потребителей. Постараемся на основе анализа жалоб гостей провести их систематизацию и выделить

наиболее часто встречающиеся отрицательные отзывы, которые они оставляют на сайтах отелей, системах бронирования и в социальных интернет-сетях (таблица 1).

Таблица 1

**Результаты ранжирования отрицательных отзывов гостей о качестве предоставляемых услуг в российских курортных отелях за 2022 г.**

<b>Жалобы касались</b>	<b>Ранг жалобы</b>
Санитарных норм	4
Качества сервиса	2
Условий для отдыха с детьми	6
Персонала	3
Цен	1
Категории гостиницы	5

*Примечание: распределение от 1 к 6 рангу идёт в сторону уменьшения важности критерия.*

Как только стало известно о закрытии зарубежных туристических маршрутов, наши отечественные отельеры в Краснодарском крае и Республике Крым значительно повысили цены на проживание, причём необоснованно. Так, за одну ночь цены на размещение выросли на 30 % в Крыму, на 15 % в Сочи, при этом повышения качества сервиса не произошло [1].

На качество сервиса в отечественных средствах размещения жалуются более 60 % российских туристов [1]. Конечно, это не всегда обосновано и зависит от субъективного мнения каждого конкретного постояльца, требования к сервису у гостей на порядок увеличились, исходя из их прошлого опыта, основанного на достаточно высоком уровне качества услуг в заграничных отелях. Большинство жалоб связаны с ненадлежащей комплектацией номеров полотенцами и другими необходимыми предметами первой необходимости, плохой звукоизоляцией, нерегулярной или некачественной уборкой в номерах, грубостью персонала. Также отечественные туристы были разочарованы отсутствием разнообразия в питании, анимации и других важных на отдыхе дополнительных развлечений и услуг. Во многих курортных отелях были недостаточно продуманы условия для отдыха с детьми, или они вообще отсутствовали, что значительно ухудшало впечатление от отдыха гостей с детьми.

Низкая оценка работы персонала отелей в основном была связана с нехваткой персонала (в объёме не менее 20 %) и его низкой квалификацией [1].

Отрицательные отзывы по санитарным нормам (4 место в рейтинге) в основном связаны с загрязнением береговой линии курортных отелей, особенно это отмечается у туристов, отдыхающих в августе на побережье Чёрного моря. Из-за отсутствия очистных сооружений и сброса в море различных отходов, особенно в самый жаркий период лета, наблюдается пик заболеваний ротавирусной инфекцией. Эта проблема носит в большей степени региональный характер, должна решаться на уровне муниципальных органов власти. В летний период на курортных территориях самые высокие сезонные цены на гостиничные услуги, а санитарно-эпидемиологическая безопасность не обеспечена.

Несоответствие ожиданиям гостей объясняется нарушениями, связанными с присвоением гостиницам их категорий. Некоторые отели не выполняют требования, предусмотренные присвоенной им категорией, или вообще намерено завышают свою звёздность с целью обеспечения конкурентных преимуществ, что, в конечном итоге, негативно сказывается на репутации таких отелей. Также при возникновении изменений, понижающих категорию гостиницы (например, закрытие бассейна, ресторана, отмена анимации и т. п.), отельер своевременно не доводит эту информацию ни до органа по классификации, ни до потребителей гостиничных услуг.

Вышеперечисленные недостатки значительно влияют на обеспечение качества гостиничных услуг и определяются следующими факторами:

- вынужденной в кризисных условиях экономией;
- нежеланием постоянно поддерживать уровень сервиса, соответствующий категории отеля, присвоенной ему органом по классификации;
- отсутствием соответствующей квалификации у сотрудников гостиничного предприятия и специалистов по классификации;
- недостаточной и неэффективной работой с жалобами гостей.

Особое внимание требуется уделять проведению контрольных мероприятий по выявлению несоответствий стандартам и правилам, для этого необходимо периодически проводить анализ важнейших показателей и использовать современные аналитические техники по выявлению отклонений от установленных параметров, определению причин этих отклонений и разработке корректирующих мер по их устранению.

Кроме часто используемого на практике отельерами SWOT-анализа, в качестве современных аналитических техник может быть рекомендовано к использованию построение визуальной конкурентной канвы и карты восприятия.

Конкурентная канва и карта восприятия могут быть построены с учётом факторов, которые отмечены в отрицательных отзывах гостей с целью выявления отелем своей позиции на рынке гостиничных услуг и разработки корректирующих мероприятий, направленных на повышение качества обслуживания в конкурентной среде.

Для построения воспользуемся результатами анализа отрицательных отзывов гостей, оставленных в Интернете в 2022 году.

Выделим шесть факторов (их возьмём из таблицы 1), составим таблицу 2, в которой в строках указаны все эти факторы, а в столбцах — конкуренты. Затем построим ценностную канву (рисунок 1). По каждому фактору ставим баллы от 0 до 3, если сложно оценить фактор по степени его выполнения, то ставим баллы от 0 до 1 (наличие — 1, отсутствие — 0). Пример составления таблицы приведён ниже.

Таблица 2

**Пример конкурентного анализа по методу «Ценностная канва»**

<b>Факторы</b>	<b>Конкурент 1</b>	<b>Конкурент 2</b>	<b>Конкурент 3</b>	<b>Наш отель</b>
Выполнение санитарных норм	1	2	1	3 — фактор повышения
Качество сервиса	1	1	1	3 — повышенные стандарты сервиса
Условия для отдыха с детьми (анимация)	0	1	0	3 — фактор создания
Квалифицированный персонал	3	2	1	1 — фактор снижения
Демократичная цена	2	3	3	3 — сложно конкурировать
Соответствие категории	1	1	1	3 — фактор повышения

На основе результатов проведённого анализа для отеля могут быть сделаны следующие предложения по разработке нового концепта:

1. Снижение. Было решено провести аттестацию персонала, отправить на обучающий тренинг, а также уволить сотрудников с плохой мотивацией.

2. Повышение. Факторами повышения стали выполнение санитарных норм, уровень сервиса и соответствие категории, это связано с тем, что отель в этом году прошёл процедуру классификации.

3. Создание. Факторами создания стали отличные условия для отдыха с детьми, нужно их разнообразить, добавить взрослую анимацию.

Смоделируем карту восприятия. Для этого по выделенным факторам нужно определить, какие из них:

- важные для гостей и на высоком уровне соблюдаются отелем;
- важные для посетителей и не соблюдаются отелем;
- не важные для гостей, но соблюдаются отелем;
- не важные для гостей и не соблюдаются отелем.

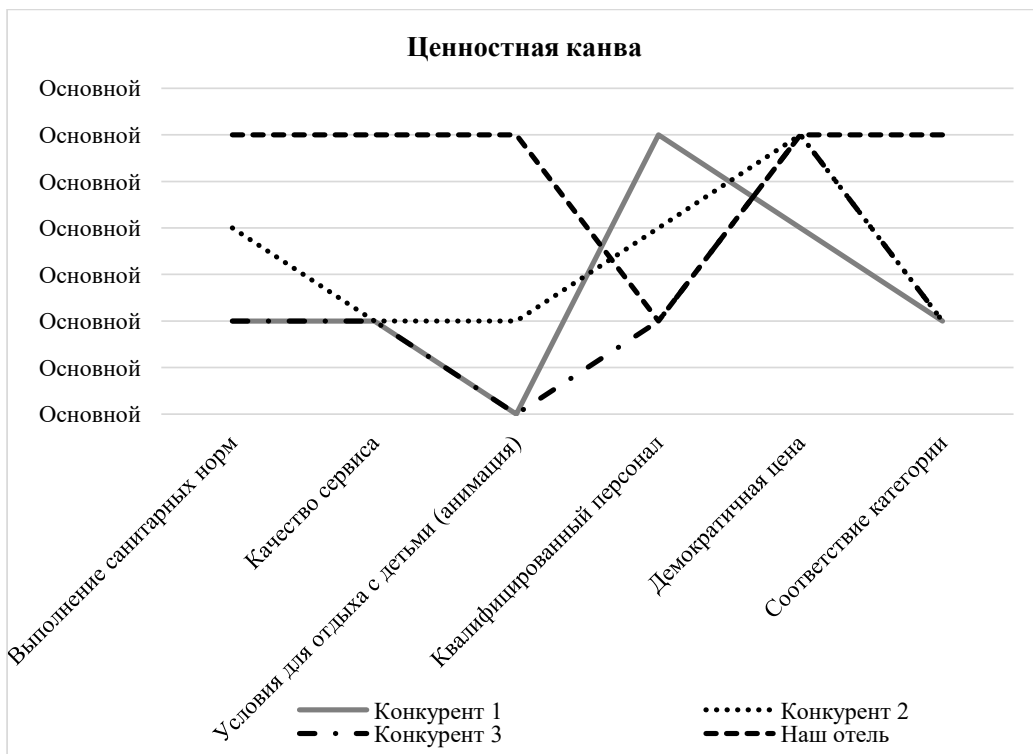


Рис. 1. Наглядное сравнение с конкурентами с использованием «Ценностной канвы»

Исходя из ранжирования жалоб гостей (таблица 1), важность факторов для них распределим следующим образом:

- очень важные — демократичная цена, выполнение санитарных норм, качество сервиса и квалификация персонала;
- остальные (условия для отдыха с детьми (анимация), соответствие категории — не относятся к важным).

Используя метод построения ценностной канвы среди факторов, выполняемых отелем, можно выделить:

- выполнение санитарных норм;
- качество сервиса;
- условия для отдыха с детьми (анимация);

- демократичная цена;
- соответствие категории.

Только квалификация персонала оставляет желать лучшего. Построим карту восприятия (рисунок 2).



*Рис. 2. Карта восприятия по жалобам гостей и степени выполнения факторов отелем*

На основании карты восприятия отель определяет, каким он представляется в глазах клиентов. Из рисунка 2 видно, что отелю особое внимание нужно уделять профессиональной компетенции сотрудников, так как только один фактор не выполняется отелем, причём он является важным для гостей.

Для обеспечения своей конкурентоспособности гостиничные предприятия должны систематически проводить анализ своей деятельности и своевременно адаптироваться к постоянно меняющейся ситуации. Анализ своей деятельности гостиничное предприятие должно проводить на основе получения актуальной и достоверной информации, которая формируется при постоянной диагностике рынка, как со стороны потребителя, так и конкурентов. Диагностику необходимо проводить с помощью анкетирования гостей, изучения их отзывов, а также оценочных критериев сравнительного конкурентного анализа. Чем раньше предприятие будет выявлять у себя существующие проблемы, связанные с уровнем качества предоставляемых услуг, тем быстрее и безболезненнее будет его адаптация к постоянно меняющимся условиям конкурентной среды [3].

Также эффективно управлять конкурентоспособностью можно с помощью SWOT-анализа [2]. Сопоставление сильных и слабых сторон гостиничного предприятия, нахождение оптимального соотношения всех анализируемых факторов позволяют обойти своих конкурентов, направить основные усилия на повышение качества продукции и построение бизнес-модели, ориентированной на снижение издержек производства, повышение экономичности и уровня обслуживания.

Эта модель должна постоянно обновляться согласно изменяющейся ситуации, для этого необходимо:

- проводить сегментацию рынка гостиничных услуг для выявления привлекательных целевых групп потребителей;
- осознанно выбирать тип предприятия — крупное, среднее или малое;
- выявлять на основе SWOT-анализа сильные и слабые стороны гостиничного предприятия, его возможности и угрозы;
- осуществлять функциональное позиционирование отеля и его услуг с помощью карты восприятия и ценностной канвы;
- оценивать и оптимизировать все необходимые для деятельности отеля ресурсы;
- периодически разрабатывать и актуализировать бизнес-модель гостиничного предприятия.

При создании проекта конкурентной бизнес-модели необходимо учитывать влияние и взаимодействие внутренних и внешних факторов и использовать один из шести методов её построения или их комбинацию [2] (таблица 3).

Таблица 3

**Характеристика методов построения конкурентной бизнес-модели гостиничного предприятия**

	<b>Название метода</b>	<b>Пояснение</b>
1	Подсказка потребителя	Услуги разрабатываются через восприятие потребителя (изучение отзывов гостей)
2	Генерация идей	Потребительская перспектива должна стать основой при выборе ценностных предложений гостиничных услуг (формирование факторов для сравнения с конкурентами)
3	Визуализация	Построение карты восприятия
4	Прототипирование	Формирование ценностной канвы
5	Сторителлинг	Разработка деловых презентаций для продвижения новых концепций
6	Сценарий	Оценка различных вариантов с выбором самого оптимального

Используя карту восприятия, можно адаптировать разрабатываемую бизнес-модель гостиничного предприятия под новые, постоянно меняющиеся или, наоборот, устоявшиеся потребности покупателя, в зависимости от выбранной стратегии развития компании. Инновационные идеи гостиничное предприятие должно напрямую связывать с нуждами потребителя, поэтому требуется систематически изучать эффективность каждого канала сбыта, анализировать виды взаимодействия с потенциальными



клиентами и оценивать разные потоки поступления дохода. При этом формируется новый подход к предоставлению гостиничных услуг с позиции заботы о потребителе с помощью построения канвы его ценностей.

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы. Стратегия конкурентоспособности гостиничного предприятия должна формироваться на основе построения бизнес-модели его конкурентного развития, при этом необходимо учитывать [2]:

- определение привлекательных сегментов;
- выявление ценностных предпочтений гостей в процессе поиска поступления возможных дополнительных доходов;
- расширение и активизацию каналов сбыта предоставляемых гостиничных услуг через установление деловых отношений с контрагентами;
- выстраивание долгосрочных стабильных взаимоотношений с гостями отеля с использованием многообразных инструментов по повышению их потребительской лояльности;
- оценку необходимых ресурсов с целью их оптимизации и снижения затрат на оказание гостиничных услуг.

Данная бизнес-модель может позволить системно обеспечить высокое качество оказания гостиничных услуг, а также повышать конкурентоспособность средства размещения. Лишь правильно составленная модель успешной деятельности гостиничного предприятия может явиться надёжной защитой потребителя в вопросах качества и прямым уклонением от конкуренции на рынке гостиничных услуг.

### **Список источников**

1. *Арсений Р. М.* Проблемы обеспечения качества гостиничных услуг в новых условиях / Р. М. Арсений // *Сервис в России и за рубежом.* 2022. Т. 16. № 3. С. 45-55.

2. *Долгова И. В., Белый В. Л., Шкарпетина Е. В.* Проблемы конкурентоспособности субъектов рынка гостиничных услуг и пути их решения / И. В. Долгова, В. Л. Белый, Е. В. Шкарпетина // *Гуманитарный вестник.* 2022. № 2. С. 1-10.

3. *Зелезинский А. Л., Архипова О. В., Мусакин А. А.* Антикризисное управление гостиничным предприятием в условиях усиления факторов неопределённости и неустойчивости внешней среды / А. Л. Зелезинский, О. В. Архипова, А. А. Мусакин // *Экономический вектор.* 2022. №1 (28). С. 95-101.

4. *Мусаева Х. М.* К вопросу о повышении качества гостиничного обслуживания / Х. М. Мусаева // *Деловой вестник предпринимателя.* 2022. № 7 (1). С. 167-170.

## References

1. *Arseniy R. M.* Problems of quality assurance of hotel services in new conditions / R. M. Arseniy // *Service in Russia and abroad*, 2022, Vol. 16, No. 3, pp. 45-55.
2. *Dolgova I. V., Bely V. L., Shkarpetina E. V.* Problems of competitiveness of hotel services market entities and ways to solve them / I. V. Dolgova, V. L. Bely, E. V. Shkarpetina // *Humanitarian Bulletin*, 2022, No 2, pp. 1-10.
3. *Zelezinsky A. L., Arkhipova O. V., Musakin A. A.* Anti-crisis management of a hotel enterprise in conditions of increasing factors of uncertainty and instability of the external environment / A. L. Zelezinsky, O. V. Arkhipova, A. A. Musakin // *Economic vector*, 2022, No 1 (28), pp. 95-101.
4. *Musayeva H. M.* On the issue of improving the quality of hotel services / H. M. Musayeva // *Business bulletin of the entrepreneur*, 2022, No. 7 (1), pp. 167-170.