

---

**УДК 640.4.03**

**ББК 65. 432**

**М 69**

**С.А. Михайлов**

*Преподаватель кафедры экономической теории, экономики и управления  
Института экономики, права и гуманитарных специальностей,  
г. Краснодар. Тел.: (861) 231 77 51, e-mail: inep@mail,kuban.ru.*

**Модернизация управления качеством  
гостиничных услуг как инструмент  
устойчивого развития гостиничного комплекса**

*(Рецензирована)*

**Аннотация.** Необходимость модернизации и устойчивого развития гостиничного бизнеса в условиях сокращения платежеспособного спроса населения обусловило обострение конкуренции между производителями гостиничных услуг, а также подтвердило один из основных экономических постулатов о том, что в условиях рынка лидирующие позиции занимают только те хозяйствующие субъекты, которые наиболее эффективно удовлетворяют потребности и постоянно повышают качество услуг.

**Ключевые слова:** управление качеством, гостиничные услуги, модернизация, устойчивое развитие.

**S.A. Mikhaylov**

*Lecturer of the Economic Theory, Economy and Management Department,  
Institute of Economics, Law and Humanities, Krasnodar. Ph.: (861) 231 77 51,  
e-mail: inep@mail,kuban.ru.*

**Modernization of hotel service management  
as a tool of sustainable development of resort hotel complex**

**Abstract:** The aggravation of competitions between the producers of hotel services has led to the necessity of modernization and sustainable development of the hotel business in conditions of decreasing population's solvent demand. It has also been confirmed that in the market conditions the leading role is given to the economic units which meet the requirements and upgrade the quality of service most effectively.

**Keywords:** quality management, hotel services, modernization, sustainable development.

В условиях глобализации сферы услуг и модернизации отечественной сферы услуг гостиничные услуги должны удовлетворять мировым характеристикам качества предоставляемых услуг с целью достижения конкурентных преимуществ.

В качестве общих отличительных характеристик услуг, в том числе и гостиничных, сепарирующих их от результатов труда сферы материального производства, мы выделяем: необходимость прямого контакта (участие потребителя), неосвязаемость, несохраняемость и, что особенно показательно, непостоянство качества.

Качество гостиничной услуги — это совокупность определенных стандартами и ожидаемых потребителем свойств однородных услуг, обеспечивающих удовлетворение установленных и/или предполагаемых индивидуальных потребностей гостя в проживании, питании и прочем обслуживании в пределах гостиницы.

Таким образом, выделяются следующие свойства качества:

- 1) качество — нормируемая категория, имеющая закрепление в стандартах;
- 2) сопоставление качества возможно только для однородных услуг;

---

3) качество оценивается индивидуально, с точки зрения социально-экономических параметров потребителя и диктуемых ими личностных поведенческих установок.

Восприятие и оценка гостем получаемого обслуживания — процесс субъективный в силу уникальности сформировавшихся частных ожиданий и восприятия фактически получаемого обслуживания. Эффект предоставления услуги определяется тем, с чем клиент остается после взаимодействия с субъектом оказания услуг и формирует «техническое качество» услуги. Понятие этического качества искусственно вычленено из категории технического, так как безопасность клиента является необходимым условием предоставления гостиничных услуг и изначально заложена в нормативно-правовых актах, регламентирующих предоставление услуг по размещению, и подлежит контролю со стороны контролирующих органов. Поэтому автор предлагает рассматривать качество гостиничной услуги с точки зрения дуального состава — функциональной и технической составляющей.

Нематериальность гостиничных услуг, обуславливаемая их природой, определяет невозможность объективной оценки и подтверждения качества по методикам, разработанным для сферы материального производства. Поэтому логично утверждать возможность оценки качества гостиничных услуг в процессе их предложения, исполнения и потребления с позиций наличия в услуге свойств, обеспечивающих контроль не только технологической, но и функциональной составляющей полного качества услуги. Вышеуказанные категории в конечном итоге являются определяющими при восприятии качества предоставленных услуг клиентом и в то же время позволяют рассматривать полное качество гостиничной услуги как зависимую величину от технического и функционального качества [1].

В рамках данного подхода выделены области воздействия на качество обслуживания менеджментом отдельно взятой гостиничной организации:

1) состояние материально-технической базы размещения, питания, мест общего пользования, а также прочих основных фондов гостиницы; эффективность взаимодействий элементов комплекса инфраструктуры производства;

2) применяемые технологии производства и обслуживания клиентов, в том числе в контактной зоне;

3) профессионализм и компетентность обслуживающего персонала, способность работников к созданию атмосферы гостеприимства, определяемая морально-нравственными качествами каждого работника;

4) управление качеством обслуживания на основе разработки и внедрения локальных и всеобщих стандартов качества, корректировки обслуживания.

Таким образом, вследствие отсутствия системности процесса управления качеством из единого поля управления выпадают такие важные аспекты, предусмотренные в том числе международными стандартами качества серии ISO 9000, как оценка субподрядчиков, проверка поставленных ресурсов, индентифицируемость услуг потребителем [2].

Исходя из того, что гостиничная услуга является комплексной категорией, автор предполагает, что ее качество складывается из индивидуального качества ее составляющих, формирующихся под влиянием ряда внешних и внутренних факторов. Причем уровень участия каждого параметра в услуге, степень его влияния на результат могут быть различными. С этой точки зрения, обоснованной является дифференциация составляющих гостиничной услуги по степени участия в качестве услуги:

1) на критические, определяющие саму возможность оказания услуг, как для всех организаций гостиничного хозяйства (общие критические), так и для гостиниц, претендующих на заявленный уровень качества (частные критические);

2) на некритические, дополняющие базовые критические составляющие и допускающие значительную дифференциацию для организаций предоставляющих услуги в пределах одной категории.

Разделение группы критических составляющих на общие и частные предполагает, что первые определяют саму возможность существования гостиницы. Если они отсутствуют, то функционирование гостиницы невозможно. Соответствие частных критических составляющих нормативным значениям является существенным условием для отнесения гостиницы к определенной категории. Некритические составляющие гостиничной услуги играют дополняющую роль и фактически формируют конкурентные преимущества отдельной гостиницы перед конкурентами одной категории. При этом некритические составляющие при повышении категории могут переходить в разряд частных критических и наоборот. При этом функция управления некритическими параметрами гостиничных услуг относится к сфере компетенции хозяйствующих субъектов, тогда как критические параметры рассматриваются как объект некоего совместного управления [3].

Приведенная классификация в контексте управления качеством гостиничных услуг, с точки зрения автора, позволяет:

- 1) определить качество общих составляющих гостиничных услуг;
- 2) выделить качество параметров, присущих отдельным категориям;
- 3) определить качество параметров гостиничных услуг, характерных для отдельных производителей.

Анализ функционирования отечественного гостиничного хозяйства показал, что проблема предоставления потребителю качественных гостиничных услуг в современных социально-экономических реалиях существует в условиях выраженного целевого диссонанса производителей и потребителей гостиничных услуг. Если производители, стремясь минимизировать хозяйственные затраты, рассматривают поддержание и повышение качества предлагаемых услуг в контексте необходимости несения дополнительных расходов на производство и реализуют свои услуги по ценам, не соответствующим уровню заявляемого качества, то

потребители ориентированы прежде всего на получение услуг, качество и цена которых находится в разумном соотношении.

С целью формирования критериев потребительской привлекательности, а также требований, предъявляемых ими к управлению данной категорией, в 2009–2011 годах автором было проведено обследование 14 гостиничных организаций, оказывающих гостиничные услуги в Туапсинском районе Краснодарского края. Общая емкость обследованных организаций составила 1599 номеров на 3372 места. Средняя емкость малых гостиниц (9 организаций) составила 21 номер на 58 мест, крупных гостиничных комплексов (5 организаций) — 282 номера на 570 мест, что в целом соответствует средним показателям гостиничного хозяйства Туапсинского района. В ходе исследования было установлено, что функционирование гостиниц в Туапсинского района носит выраженный сезонный характер. Связанная с этим сверхнормативная загрузка гостиниц, безусловно, приводит к ухудшению качества обслуживания гостей.

По итогам анализа было выявлено, что сертифицированными хотя бы по одной классификационной системе являются только крупные комплексы, предлагающие услуги по категориям две, три, четыре звезды, и 4 малые частные гостиницы, заявляющие свою категорию на уровне двух звезд. 35,7% обследованных организаций официального подтверждения своей категории не имеют, то есть фактически относятся к разряду некатегорийных, хотя их руководство обязательно указывает уровень собственного средства размещения на уровне три звезды, а в одном случае даже четыре. В качестве основной причины отсутствия официально подтвержденной категории большинство менеджеров отметили высокую стоимость (64,3%), сложность (42,9%) и длительность (28,6%) данной процедуры. В ходе беседы автора диссертационной работы с менеджерами организаций была выявлена интересная тенденция, присущая толь-

ко малым частным гостиницам — осознанный отказ собственников (владельцев) от непосредственного управления организацией и передаче материально-технической базы в аренду для осуществления профильной деятельности. В двух из девяти (22,2%) обследованных малых организаций данная схема применена впервые. В четырех случаях (44,4% малых гостиниц) данная схема действует два и более лет. Всего лишь за год рост составил два раза. Причем подобное наблюдается в самом востребованном потребителем сегменте гостиничных организаций, привлекательных как в ценовом, так и качественном отношении.

В целом только в четырех крупных организациях (28,6%) существует некая служба управления качеством, в 14,3% случаев проблемой качества занимается отдельный специалист. Ни в одной малой гостинице службы качества или специалиста по качеству гостиничных услуг нет.

В этой связи руководителям гостиниц было предложено оценить необходимость комплексного управления качеством услуг, в том числе предусматривающим возможность и требование участия в данном процессе внешних структур. Положительный ответ был получен в 92,9% случаев. Руководители только двух малых частных гостиниц (14,3%) выразили пожелание самостоятельно решать проблему управления качеством собственных услуг, обосновав свое решение требованиями рынка и свободной конкуренции.

На вопрос об основе создания комплексной системы управления качеством были получены следующие ответы:

1) основную роль в системе должно играть государство через систему органов управления, с приоритетом территориального уровня — 57,1%;

2) основу системы должна составить независимая ассоциация производителей гостиничных услуг — 21,4%;

3) система должна создаваться на основе существующей торгово-промышленной палаты Туапсинского района — 14,3%;

4) основным элементом системы должна стать рыночная структура — 7,1%.

В силу происходящих в гостиничном хозяйстве изменений это создает для ее субъектов все большую мотивацию к участию не столько в системах управления качеством услуг и сертификации средств размещения, сколько в интегрированных системах управления качеством, обеспечивающих реализацию целей не только отдельного хозяйствующего субъекта — упрощение процесса контроля и планирования качества, налоговые и иные преференции, но и общетраслевого — стабильность, и государственного развития — единство прав и возможностей их реализации. При этом заинтересованность в подобном подходе к управлению качеством в большей степени присуща уровню малых и средних организаций, которые, по мнению экспертов, в ближайшем будущем станут основными участниками рынка гостиничных услуг, потеснив позиции крупных комплексов как в нижнем и среднем сегментах рынка гостиничных услуг, так и на верхнем уровне [4].

Исходя из обоснованной необходимости реализации комплексного подхода, автором определены современные требования к управлению качеством гостиничных услуг:

1) достижение необходимого и возможного уровня качества услуг обеспечивается при условии участия всех заинтересованных субъектов управления;

2) процесс управления качеством требует четкой конкретизации роли каждого субъекта управления, формализации и организации их взаимодействий в рамках системы;

3) взаимодействие элементов системы управления должно осуществляться как в процессе производства, так и на предваряющих и последующих за ним этапах;

4) исходным посылом управляющих воздействий и реализации связей является удовлетворение ожиданий потребителя в соответствии с существующими возможностями производителя на данном этапе развития материально-





