

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	2
Глава 1. Теоретические основы деятельности хозяйственной службы гостиничного предприятия.....	5
1.1. Содержание деятельности, функции, роль и значение хозяйственной службы в гостиничном сервисе.....	5
1.2. Организация деятельности хозяйственной службы гостиничного предприятия.....	13
1.3. Операционные стандарты хозяйственной службы гостиничного предприятия.....	26
Выводы по главе 1.....	41
Глава 2. Анализ деятельности хозяйственной службы гостевого дома «Целинбург».....	43
2.1. Организационно-экономическая характеристика гостиничного предприятия.....	43
2.2. Анализ управления хозяйственной службой гостиничного предприятия.....	47
2.3. Оценка эффективности управления хозяйственной службой гостиничного предприятия.....	50
Выводы по главе 2.....	61
Глава 3. Разработка рекомендации по совершенствованию работы хозяйственной службы гостевого дома «Целинбург».....	63
3.1. Разработка мероприятий по оптимизации деятельности хозяйственной службы.....	63
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	80
Выводы по главе 3.....	84
Заключение.....	85
Список использованных источников.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Индустрия туризма и гостеприимства испытывает состояние турбулентности, начиная с 2020 г., когда мир охватила пандемия новой коронавирусной инфекции «COVID-19». Только в первые месяцы спрос на путешествия сократился на 25% по всем направлениям, а затем достиг и вовсе нулевой активности¹. Потенциальные путешественники остались заперты дома, рейсы один за одним отменялись, закрывались границы между государствами. В 2020 г. в России единственным видом туризма стал внутренний. Несмотря на частичное восстановление туризма по завершении года, по данным АТОР, было отмечено падение внутреннего турпотока на 35-40% по сравнению с 2019 г., докризисным, годом. Падение международного выездного туризма составило 77%². В 2021 г. ситуация постепенно выправлялась, санитарные ограничения снимались, люди смогли путешествовать, даже за границу. Показатели внутреннего туризма достигли 90% от 2019 г., в основном за счет мощнейшей поддержки туристского бизнеса и стимулирования путешествий со стороны государства. Итого, 56 млн туристов за год совершили поездки по стране³, из них 20 млн - за летний период⁴. Основными направлениями внутреннего туризма стали, прежде всего, южные регионы, предоставляющие возможности для семейного и пляжного отдыха: Краснодарский край и Крым⁵.

В 2022 г., когда по всему миру массово снимаются санитарные ограничения, связанные с распространением коронавирусной инфекции, путешествия российских граждан снова ограничены в связи с закрытием ряда южных аэропортов и экономическими санкциями западных стран, возникшими

¹ Туризм-2020 и COVID-19: туристическая отрасль в условиях пандемии и после нее. URL: <https://www.garant.ru/article/1376805> (Дата обращения: 02.05.2023).

² В АТОР подвели туристические итоги 2020 года и рассказали о трех сценариях в 2021 г. URL: <https://www.ato-rus.ru/news/press-centre/new/53770.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

³ Внутренний туризм в 2021 году восстановился на 90% к доковидному уровню. URL: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/85418> (Дата обращения: 02.05.2023).

⁴ Плохо, неудобно, дорого: чем недовольны туристы в России. URL: <https://www.gazeta.ru/social/2021/09/30/14037211.shtml> (Дата обращения: 02.05.2023).

⁵ В АТОР подвели туристические итоги 2021 года. URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/58171.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

в связи со специальной военной операцией России на Украине. По мнению экспертов АТОР, сложившийся геополитический кризис гораздо сложнее, чем в период пандемии, ведь ограничения касаются всей цепочки взаимоотношений туристских компаний с поставщиками, в том числе и финансовое взаимодействие⁶.

Очевидно, что в 2022 г. тренд внутренних туристских поездок будет сохраняться, а развитие стимулирующих мер и меры поддержки бизнеса будут способствовать развитию туризма в стране. Таким образом, в летний туристский сезон россияне отправятся не только на юг, но и в целый ряд новых направлений. Туроператоры уже анонсируют специальные чартерные программы на Дальний Восток (Байкал, Сахалин, Камчатка), на Алтай, в Калининград, Казань. Южное направление расширится отдыхом в Дагестане и Чечне. Специалисты отмечают, что на внутренний туризм сейчас приходится более 80% от всего туристского потока⁷.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование работы хозяйственной службы гостевого дома «Целинбург» и разработка рекомендаций по совершенствованию работы хозяйственной службы.

Задачи исследования:

- рассмотреть содержание деятельности, функции, роль и значение хозяйственной службы в гостиничном сервисе;
- исследовать организацию деятельности хозяйственной службы гостиничного предприятия;
- рассмотреть операционные стандарты хозяйственной службы и контроль за их исполнением;
- дать организационно-экономическую характеристику гостевого дома «Целинбург»;
- провести анализ и оценку управления хозяйственной службы гостевого дома «Целинбург»;

⁶ АТОР направила властям свои предложения по спасению туризма. URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/59012.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

⁷ В России снова вырос спрос на внутренний туризм. URL: <https://rg.ru/2022/04/28/v-rossii-snova-vyros-spros-na-vnutrennij-turizm.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

- разработать рекомендации по совершенствованию организации работы хозяйственной службы гостиницы;

- дать экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Объект исследования – гостевого дома «Целинбург».

Предмет исследования – исследовать деятельность административно-хозяйственной службы гостиницы.

Методы исследования: анализ, синтез, сравнение, обобщение, анкетирование.

Информационная база исследования: монографическая и учебная литература по гостиничному бизнесу, периодические издания, данные гостевого дома «Целинбург».

При написании работы использовали:

- работы отечественных и зарубежных авторов по проблемам уровня обслуживания клиентов;

- ресурсы интернета.

Структура работы соответствует поставленным целям и задачам, состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Глава 1. Теоретические основы деятельности хозяйственной службы гостиничного предприятия

1.1. Содержание деятельности, функции, роль и значение хозяйственной службы в гостиничном сервисе

В каждом современном отеле есть несколько основных служб без которых работа гостиничного предприятия просто невозможна. Среди них служба приема и размещения (СПиР), административно-хозяйственная служба (хаускипинга), административно-управленческая – эти службы это три кита, на которых держится работа отеля. Созданием впечатления и хороших отзывов гостиницы занимается именно АХС.

Housekeeping или административно-хозяйственная служба занимается поддержанием надлежащего необходимого санитарно-гигиенического состояния всех помещений гостиницы. Именно их работа оставляет первое впечатление у гостя. Усилия по уборке показывают гостю, как отель заботится о них. Кроме содержания помещений в чистоте, служба также занимается контролем состояния всех материальных фондов гостиницы, обеспечением гостей в номерах, оказанием бытовых услуг и т.п.

Структура подразделения службы хаускипинга зависит от множества факторов. В первую очередь — от размера гостиницы, количества номеров, размеров общественных и гостевых зон, которые находятся в ответственности подразделения. Кроме того, структура службы и ее характеристика зависят от времени предоставления услуг и графика работы точек продаж. «Также структура может отличаться в бизнес-гостинице и курортной, где функционал может быть расширен до контроля зон пляжа, организации технического сопровождения мероприятий и многого другого. Также влияют на структуру и организацию обслуживания в гостинице наличие собственной прачечной или химчистки, индивидуальной гостевой стирки и время предоставления данной услуги.

Для оптимального выполнения всех задач в отделе хаускипинга существует четкая организационная структура, объединяющая сотрудников, прекрасно владеющих технологиями работ, которые проводятся по принятым в гостинице стандартам. Вот так наглядно выглядит перечень сотрудников и их функционал по версии отельера (таблица 1)

Таблица 1

Структура службы хаускипинга⁸

Наименование персонала	Функции
Руководитель службы	Осуществление контроля за своевременной уборкой и содержанием в чистоте всех помещений; обеспечение внедрения передовых технологий уборки помещений; составление графиков дежурств; контроль выполнения мероприятий по противопожарной безопасности
Старшая горничная	Контроль за санитарным состоянием номерного фонда и общественных помещений, работой горничных и уборщиков общественных помещений. Сортировка бывших в употреблении одежды, белья и т.п, их метка, сдача в стирку; получение, проверка и выдача спецодежды; ведение учета и контроль за правильным использованием спецодежды
Горничная	Уборка и комплектация номеров средства размещения, их поддержание в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии. Уборка общественных помещений средства размещения и поддержание их в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии
Подсобный рабочий	Выполнение подсобных, ремонтных и вспомогательных работ

Исследование отзывов клиентов отелей показало, что основными причинами жалоб клиентов отелей являются претензии касающиеся работы горничных и хозяйственной службы в целом. Именно отсутствие чистоты, большинство гостей считают более важным недостатком, чем невкусная еда и неприветливый персонал (таблица 2).

Таблица 2

Рейтинг жалоб гостей на сервис в отелях)

Место рейтинга	Содержание претензий гостей к отелю	Число жалоб от общего числа негативных отзывов
1	Грязно, неопрятно	17%
2	Персонал грубый, неприветливый и неулыбчивый, хамят и явно не рады гостям, на вопросы и жалобы лишь ухмыляются	15%
3	Плохая, невкусная, скудная еда	9%
4	Не работающие кондиционеры, души, туалеты, телевизоры в номерах	8%
5	Плохо убирают в номерах (не выносят мусор, не меняют	8%

⁸ Служба хаускипинга в отеле: чисто, быстро, эффективно <http://hotel-rest.biz/article/sluzhba-hauskipinga-v-otele-chisto-bystro-effektivno>

	полотенца, не обновляют мыло или туалетную бумагу, горничная вообще не приходит)	
6	Цена не соответствует качеству	6%
7	Фото или описание гостиницы на сайте не соответствуют действительности	6%
8	Плохая анимация	5%
9	Скрытые доплаты за проживание или услуги	4%
10	Со времен СССР ничего не изменилось в лучшую сторону	4%
11	Проблемы с трансфером из аэропорта (обещали прислать машину, а не прислали, или пришлось долго ждать водителя и т.п.)	4%
12	Шумно, никакой звукоизоляции	4%
13	Интернета нет, он не работает или работает плохо	3%
14	Категория отеля явно хуже, чем обещано (не тянет он на свои 4 звезды!)	2%
15	Поселили в номер, который меньше и хуже, чем был забронирован	2%
16	Сотрудникам интересно только получать деньги за дополнительные услуги, а потом они теряют всякий интерес к гостям	2%

В связи с пандемией COVID-19 в работе службы хаускипинга в отелях по всему миру произошёл ряд изменений.

- список химии для уборки пополнился дезинфицирующими средствами.
- уборка номера стала ещё более тщательной, чем была до пандемии.
- весь персонал должен всегда носить маски и перчатки, которые нельзя снимать там, где персонал может столкнуться с клиентом
- изменились графики смены белья и полотенец, теперь необходимо производиться смену чаще.

В таблице 3 приведена информации об изменениях в работе службы хаускипинга в условиях пандемии.

Таблица 3

Изменения в работе службы хаускипинга в условиях Covid-19⁹

Гостиничная сеть	Изменения в работе
Azimut Hotels	Сотрудники всех гостиниц сети используют на работе маски и перчатки. Между гостями и в конференц-залах организовано безопасное пространство. Постояльцы могут воспользоваться санитайзерами для рук, станции расположены в нескольких местах по всему отелю. В общественных зонах установлены ультрафиолетовые бактерицидные обеззараживатели воздуха. Все контактные поверхности обрабатываются с помощью дезинфицирующих чистящих средств. В отелях «Азимут» используют одноразовую посуду, а еду и напитки в номер доставляют бесконтактно. Оплата всех услуг — тоже бесконтактная.

⁹ Служба хаускипинга в отеле: чисто, быстро, эффективно <http://hotel-rest.biz/article/sluzhba-hauskipinga-v-otele-chisto-bystro-effektivno>

Hilton.	Hilton сотрудничает с производителем дезинфицирующих средств RB и клиникой Mayo Clinic, чтобы внедрить высочайшие стандарты чистоты: гигиена в отелях превыше всего. Еще для дезинфекции во всех гостиницах сети применяются электростатические спреи и ультрафиолетовые лампы.
Huatt Hotels.	Разрабатывают международный протокол сертификации по вопросам гигиены, согласно которому в каждом отеле сети будет свой эксперт по чистоте и безопасности для здоровья или специальная команда. Самые контактные предметы, которые с трудом поддаются дезинфекции, из номеров удалены.
Four Seasons.	Группа Four Seasons Hotels and Resorts работает с Johns Hopkins Medicine International, чтобы внедрить программу Lead With Care в своих отелях и на курортах по всему миру. Главные пункты этой программы — уборка общественных зон каждый час, персональные наборы для гигиены и безопасности гостей и ежедневная дезинфекция номеров с чистящими средствами, одобренными Агентством по охране окружающей среды EPA.
Marriott Hotels.	Используют широкий набор технологий (включая электростатические спреи и ультрафиолетовое излучение) во всех отелях сети. Дезинфекция номеров происходит с использованием средств, которые применяют в больницах, а для гостей доступны дезинфицирующие салфетки в неограниченном количестве. По всей территории отелей установлены автоматы с санитайзерами. Есть разметка для социального дистанцирования.
InterContinental.	Уборка проводится круглосуточно, в общественных зонах — гораздо чаще, чем до пандемии. Введены меры для сокращения личных контактов при чекине, пересмотрен подход к доставке продуктов и напитков в номера. Внедрены новые протоколы химчистки. В номерах начали использовать электростатические технологии и повесили карточки IHG Way of Clean, где новая гигиена в отелях объясняется подробно.

Как следует из таблицы 4 более частая основательная уборка, применение дезинфицирующих средств с повышенным уровнем защиты и соблюдение физической дистанции в ресторанном сервисе и при обслуживании мероприятий — это обязательные меры, принимаемые в работе службы хаускипинга.

Таким образом, можно сделать вывод, что в структуре гостиницы Housekeeping является очень ответственным и важным подразделением, без которого функционирование гостиницы невозможно. Служба хаускипинга обеспечивает репутацию отеля, и несет прямую ответственность за привлечение и возвращение гостя в отель.

Гостиничным предприятиям важно регулярно уделять внимание внедрению новых технологий и формировать новые конкурентные преимущества. Гостиницам важно делать акцент на своих преимуществах, а не прибегать к ценовой гонке. Отели должны стремиться конкурировать в области качества предлагаемой услуги или продукта.

Компаниям важно определять ход дальнейшей деятельности, где реальные преимущества отличают их от конкурентов, им также важно менять подходы к формированию бизнес-стратегии, а также уделять внимание грамотному позиционированию.

Для проведения исследования был использован метод контент-анализа, который является кабинетным методом исследования, с помощью которого была проанализирована обширная вторичная информация и сделаны необходимые выводы.

В ходе исследования была собрана информация об отзывах потребителей на сайте бронирования отелей - «Ostrovok.ru». На основе отзывов гостей можно выявить критерии удовлетворенности и затем провести анализ. Для изучения деятельности отелей и формирования выводов проведена подборка девяти гостиниц разных категорий с максимальным числом отзывов на основе полученной информации проводится оценка удовлетворенности. Так оценка удовлетворенности качеством услуг предлагается в таблице 4. Данные были взяты с сайта «Островок» по указанным критериям оценки, данные выражаются в баллах.

Таблица 4

Оценка удовлетворенности качеством услуг

Отель	Чистота	Цена/ Качество	Качест во WiFi	Распо- ложение	Номер	Пита- ние	Обслу- живание
Radisson Collection Paradise Resort and Spa	8,7	8,3	7	8,9	9,4	9,4	8,5
Radisson Blu Resort & Congress Centre, Сочи	8,7	8,2	3	8,4	7	7,5	8,5
Арфа Парк-отель	7,5	7,1	7	8,7	7	7	7,2
Отель Omega Sirius	8,8	8,8	7	8,5	9,5	9	8,8
Отель Бархатные Сезоны Екатерининский квартал	7	8	5	8,5	6,6	7	6,8
Отель Грейс Кипарис	7,3	7,3	8	9,8	7	7	8,3
Отель Вилла Дежа Вю	8,7	8,7	7	8,6	10	7,8	8,6
Отель M Otel	7	8	8	9	8	6,8	8
Янаис Отель	7,6	8	3	8,3	3	4	7,8

Составляющими удовлетворенности качеством выступают: чистота; цена/качество; качество Wi-Fi; расположение; оборудование номера; питание; обслуживание. Всего проводился контент-анализ 105 отзывов гостей.

Следует учесть, что оценки на сайте «Островок» выше среднего, однако имеют процент отрицательной оценки, что в определенной степени создает возможные ожидания у клиентов. Наибольшее количество отзывов с замечаниями содержали жалобы на качество ремонта и касались чистоты в номере. Также гости отелей обращали внимание на качество обслуживания и оказания дополнительных услуг.

При этом в отелях более высокой категории в отзывах делался акцент на качество общения и дружелюбие персонала. В отелях бюджетного и эконом формата гости чаще обращали внимание на качество мебели, чистоту в номере и регулярность уборок. Так же отмечался повышенный интерес к качественному и скоростному Wi-Fi на всей территории отеля.

Следует отметить, что гости в настоящее время все шире используют зону лобби и другие общественные пространства для дистанционных форм общения. В таблице 5 приводится оценка пожеланий клиентов по улучшению качества услуг.

Таблица 5

Пожелания клиентов по улучшению предоставления качества услуг

Отель	Чистота	Цена/Качество	Качество Wi-Fi	Расположение	Номер	Питание	Обслуживание
Radisson Collection Paradise Resort and Spa	Забыли убрать балкон	Не соответствует пяти звездам.	Жалоб и пожеланий нет.	Близко находится к морю, жалоб и пожеланий нет.	Требуется обновить ремонт.	Небольшая порция на завтраки. Не вкусный кофе на завтрак.	Сотрудник и могут хамить. Гостей никто не встречает. Не помогают с багажом. Нет аниматора для детей.
Radisson Blu Resort & Congress Centre, Сочи	В коридорах может стоять грязная посуда,	Не соответствует пяти звездам.	Плохое качество интернета, невозможно выйти на видеоконференцию.	Близко находится к морю, жалоб и пожеланий нет, находится	Чудесное место, вид из номера на море прекрасен.	Завтраки очень разнообразные, каждый найдет то, что ему	Злые сотрудник и на ресепшен. Доставка еды в номер

	которая не доехала до мойки.			по близости с развлечениями и ресторанами.	Отличная большая кровать, матрас удобный, одеяло очень большое, что редкость! Санузел чистый!	нравится.	более часа.
Арфа Парк-отель	Пятна на ковровые.	Устарел ремонт для текущей оценки в 5 звезд.	Жалоб и пожеланий нет.	Расположение - супер. Много ресторанов рядом. Удобно гулять по набережной. Вид с виллы на первой линии просто потрясающий.	Устаревшие номера, которые требуют ремонт.	Общественный ресторан для любых посетителей. Завтрак небольшой	Персонал приветливый.
Отель Omega Sirius		Соответствуют 3 звездам.	Жалоб и пожеланий нет.	Далеко от моря находится. Пешком 2 0-30 минут.	Простые номера.	Завтраки, обеды очень сытные.	Номер не убирают, полотенца не приносят.
Отель Бархатные Сезоны Екатеринбургский квартал	Насекомые на постели. В ванне плесень	Жалоб и пожеланий нет.	Жалоб и пожеланий нет.	Расположение очень удобное - море близко, свой пляж, набережная, легкий выезд на дорогу к Красной Поляне.	Убитые дверные косяки.	Завтраки и обеды в кафе. Веранда, ужин на набережной очень понравился.	Редко убирают номер.
Отель Грейс Кипарис	Плесень в ванной комнате	Жалоб и пожеланий нет.	Жалоб и пожеланий нет.	Очень удобное расположение, близко к морю и в 5 - 10 минут от обстановки.	Поломанная мебель. Плохо работает бойлер и может литься холодная вода.	Завтраки и ужины были потрясающие, каждый день как на свадьбе или банкете.	Остановился в этом отеле, всё хорошо и понравилось, вежливый персонал.
Отель Вилла Дежа Вю	Проблем никаких с уборкой, ни с тишиной, ни с	Жалоб и пожеланий нет.	Жалоб и пожеланий нет.	Всё рядом, столовые, кафе, палатки с разными вкусностями!	Высокая слышимость между номерами.	Столовая отсутствует.	Персонал приветливый, спасибо Ольге и Виталию, за организацию

	теплом (январь), ни с водой, ни с чистотой не было.						ю приятной атмосферы, сервис на высоте!
Отель M Otel	Грязные номера.	Жалоб и пожеланий нет.	Жалоб и пожеланий нет.	Снаружи отеля располагается неудобная длинная лестница на входе. Ночью рядом нет фонарей.	Сырой номер, сантехника течет.	Персонал вежливый, но воды нет никакой питьевой.	Приветливый персонал всегда поможет и ответит на ваши вопросы.
Янаис Отель	Грязный зеленый бассейн	Жалоб и пожеланий нет.	Жалоб и пожеланий нет.	До пляжа нужно идти через ж/д пути. Нет рядом приличных магазинов.	Устаревший ремонт.	Скромный завтрак. Холодная еда.	Обслуживание на высшем уровне. Вежливый и приветливый персонал.

Таким образом оценки отзывов гостей на сайте «Ostrovok.ru» представлены по десятибалльной шкале. Гости после визита имеют возможность оставить отзыв, выставить баллы и оставить комментарии. Можно подчеркнуть, что в основном все гостиницы по каждой категории имеют более 5 баллов, однако такая оценка не дает объективного представления о средней удовлетворенности. Так как чем больше жалоб, тем ниже оценка по категориям, которые указывает гость. Даже оценка в 7 баллов не может гарантировать высокую удовлетворенность гостей, так как остальные 3 балла, могут быть потеряны из-за негативных отзывов. Именно подобные негативные отзывы и замечания можно обнаружить на сайтах и порталах аккумулирующих отзывы гостей.

В ходе исследования было выявлено, что гости отелей люксового сегмента чаще обращают внимание на качество обслуживания и манеру общения с гостями. В данном случае гостиничным предприятиям важно проводить обучающие тренинги по взаимодействию с клиентами, по работе с жалобами и замечаниями, а также всегда обеспечивать чистоту в номерах.

Гости отелей экономического и бюджетного формата предпочитают обращать внимание на качество ремонта, чистоту в номерах и расположение гостиницы.

В целом гостиничным предприятиям необходимо постоянно анализировать отзывы своих клиентов, создавать регулярные итоговые отчеты по отзывам с повторяющимися жалобами и пожеланиями, анализировать частоту обращений и создавать условия для реализации ожиданий гостей и исправления допущенных ошибок. Такой мониторинг важно проводить на регулярной основе, постоянно совершенствуя процессы обслуживания гостей.

В результате работа по обеспечению эффективной обратной связи с гостями повысит качество предлагаемых услуг, что обеспечит увеличение потока возвратных клиентов.

1.2. Организация деятельности хозяйственной службы гостиничного предприятия

Круглосуточный режим работы средства размещения требует соблюдения высоких санитарно-гигиенических требований, обеспечением которых занимается хозяйственная служба (АХС).

Руководит службой директор, в гостиницах, располагающихся за границей данная должность называется исполнительный кастелян. Также в штате сотрудников АХС существуют такие должности, как: горничные, супервайзеры, дежурные по этажу, сотрудники, работающие в прачечной, химчистке и другие категории работников¹⁰. Управляющий, который отвечает за работу службы административного хозяйства должен контролировать работу персонала, составлять план выполнения задач на рабочую смену, координировать действия сотрудников, осуществлять систему стимулирующих выплат, проводить инструктажи, следить за ношением работников униформы и многое другое¹¹.

¹⁰ Быстров, С.А. Организация гостиничного дела: учебное пособие / С.А. Быстров. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. – 432 с.

¹¹ Роглев, Х.Й. Основы гостиничного менеджмента: учебник / К. Кондор. – М.: Академия, 2013. – 408 с.

Состав и объём сотрудников АХС зависит от масштаба номерного фонда гостиничного предприятия, его категории. При выполнении уборочных работ необходимо соблюдать соответствующие санитарно-эпидемиологические требования.

Важными факторами, при которых служба административного хозяйства будет успешно функционировать, являются профессионально подготовленные высококвалифицированные сотрудники, инвентарь для уборки высокого качества, модернизированные и исправно работающие уборочные машины.

Как отмечалось выше, руководитель осуществляет координирование действий персонала, это необходимо для того, чтобы уборка выполнялась быстро, качественно и обязательно при отсутствии гостя в номере¹².

Уровень культуры обслуживания должен быть на высоком уровне в любом гостиничном предприятии, вне зависимости от его класса. Одно из первых, что отмечает гость – чистота средства размещения. Существует несколько правил для административно-хозяйственной службы гостиницы: стараться быть незамеченным для гостя, весь уборочный инвентарь должен храниться в специально-отведённых местах, персонал обязан добросовестно относиться к выполнению уборочных работ¹³.

Подготовка номерного фонда к заезду клиентов осуществляется по установленным стандартам: пользование профессиональными моющими средствами, соблюдение этапов уборки гостиничного номера или общественных помещений. Уборка номеров подразделяется на текущую, генеральную, выездную.

Основное назначение данного подразделения – обслуживание гостей в номерах, поддержание чистоты помещений, соответствуя определённым стандартам. Ни одна гостиница не может существовать без административно-хозяйственной службы, а от её успешного функционирования во главе с

¹² Хатикова, З. В. Организация и технология гостиничного дела: учебное пособие / З. В. Хатикова, И. А. Шевчук. – Севастополь: Ариал, 2020. – 204 с.

¹³ Вакуленко, Р.Я. Управление гостиничным предприятием: учебное пособие / Р. Я. Вакуленко, Е. А. Кочкурова. – М: Университетская книга; Логос, 2020. – 320 с.

профессиональным руководителем зависит оценка гостей и статус гостиничного предприятия¹⁴.

В данное время развиты сайты бронирования, на которых гости оставляют впечатления от проведённого времени в гостиничном комплексе, потенциальные посетители их анализируют и выбирают средство размещения, оценка которого выше и статистика отзывов наиболее положительна. Гостиницы должны стараться улучшить свой сервис для привлечения гостей и обеспечения комфортного пребывания постояльцев.

Растущий спрос на отдых внутри страны говорит о том, что больше людей окупятся в реалии российского сервиса, который и ранее сложно было сравнить с зарубежным. А это значит, что предприятия индустрии туризма и гостеприимства будут сталкиваться с недовольством и жалобами потребителей. Согласно толковому словарю Ушакова, жалоба - это «официальное заявление о неудовольствии с просьбой об удовлетворении или устранении причин, вызвавших неудовольствие»¹⁵. Изучению проблем управления качеством туристских и гостиничных услуг немало научных работ посвятили Дехтярь Г.М., Ефремова М.В., Баумгартен Л.В., Никольская Е.Ю. и другие российские ученые. Проблема некачественного обслуживания существует давно и не только в России. Так, американские специалисты Джанелл Барлоу и Клаус Мёллер в своем труде «Жалоба - это подарок» отмечают, что отели создают своим гостям огромное количество проблем. Согласно опросам, более половины потребителей гостиничных услуг в США, сталкивавшихся с некачественным сервисом, считают такую ситуацию «в порядке вещей». Люди не готовы прощать несоответствие услуг ожиданиям, медлительность и грубость персонала¹⁶. Как отмечает Павленко И.Г., потребитель гостиничных услуг постоянно развивается, растет не только уровень его благосостояния, но и

¹⁴ Джум, Т. А. Организация гостиничного хозяйства: учебное пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 400 с.

¹⁵ Толковый словарь Ушакова / Д.Н. Ушаков. М.: Аделант, 2013.

¹⁶ Barlow J., Moller C. A Complaint Is a Gift, Second Edition: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2008.

общий культурный уровень, что требует от гостиниц предоставления исключительно качественных услуг¹⁷.

По результатам летнего туристского сезона 2021 г. не все туристы остались довольны своим отдыхом внутри страны. Ростуризм за сезон получил более 200 жалоб на отели. И это объяснимо: в сложившихся условиях многие туристы, предпочитавшие отдыхать за рубежом, были вынуждены переориентироваться на внутренние направления, где сервис не всегда схож с зарубежным. Несоответствие ожиданий действительности вызывает у туристов разочарование. В Федерации рестораторов и отельеров отметили, что в сложившихся условиях подобные недовольства неизбежны, однако для порядка 30 тысяч отелей в России 200 жалоб - это немного¹⁸. Однако, как утверждает американский специалист по сервису Джон Шоул, из 50 недовольных клиентов лишь один решится на жалобу, а поэтому, чтобы определить истинную картину удовлетворенности потребителей, необходимо количество жалоб умножить на 50¹⁹.

Многие авторы в своих трудах отмечают, что жалоба потребителя - это «подарок», поскольку является самым быстрым и дешевым способом улучшить качество²⁰²¹²². Как правило, гости ждут от отеля теплого приема, персонального внимания, ощущения спокойствия и безопасности, профессионального сервиса, положительных эмоций и впечатлений от обслуживания и др.²³

Систематизировав результаты контентного анализа сведений о недовольствах российских туристов гостиничным обслуживанием, представленных в открытых источниках, можно сформулировать следующие основные категории жалоб:

¹⁷ Павленко И.Г. Система управления качеством гостиничных услуг // Сервис в России и за рубежом. 2019. Т.13. №5(87). С. 36-42.

¹⁸ Крымские отели вызвали больше всего нареканий у туристов. URL: <https://vesti-k.ru/news/2022/01/29/krymskie-oteli-vyzvali-bolshe-vsego-narekanij-u-turistov> (Дата обращения: 02.05.2023).

¹⁹ Tschohl J. Achieving Excellence Through Customer Service. Minneapolis: Best Sellers Publ., 2013.

²⁰ Barlow J., Moller C. A Complaint Is a Gift, Second Edition: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2008.

²¹ Tschohl J. Achieving Excellence Through Customer Service. Minneapolis: Best Sellers Publ., 2013.

²² Захарова К.И. Менеджмент на скорость. М.: Изд-во АСТ, 2021. 256 с.

²³ Никольская Е.Ю., Попов Л.А., Ковальчук А.П. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг. М.: КНОРУС, 2019. 344 с.

- несоблюдение санитарных норм;
- ненадлежащее качество сервиса;
- недостаточные условия для отдыха с детьми;
- неквалифицированный персонал;
- необоснованное завышение цен;
- несоответствие гостиницы ее категории.

В жалобах туристов часто встречалось указание на несоблюдение санитарных норм на отдыхе: отсутствие социальной дистанции в отеле и на пляже, формальный подход к ношению масок сотрудниками гостиниц и ресторанов, отсутствие дезинфицирующих средств в общественных местах, а также жалобы на качество уборки номеров. Кроме того, летом 2021 года туристы, отдохнувшие в Анапе, жаловались на антисанитарию и зловония, распространявшиеся по всему городу-курорту вследствие разлива по улицам сточных вод из канализации. Результатом стало распространение ротавирусной инфекции, испортившей многим туристам отпуск. То же происходит и на других курортах, например, в крымской Алуште, где туристы жалуются, что ежедневно в море проплывает «нечто» подозрительного цвета с массой пузырей, мусором и мертвыми насекомыми²⁴. Проблема с канализацией в Анапе и на других курортах известна давно и требует административных решений, а тем временем, туристу, заплатившему немалые деньги и рассчитывающему на незабываемый отпуск, порой приходится вспоминать не самые приятные его последствия.

Ненадлежащее качество сервиса - еще одна распространенная жалоба. Более 60% российских туристов жалуются на плохой сервис на отечественных курортах. Безусловно, каждый турист оценивает качество по-своему, основываясь на предыдущем опыте (чаще всего заграничном), на представлениях об уровне сервиса, сформированных средствами массовой информации, кино, ресурсами сети Интернет, рассказами друзей и пр. На

²⁴ Итоги сезона: курорты задохнулись от туристов, а туристы - от ротавируса и диких цен. URL: <https://newizv.ru/news/society/07-09-2021/itogi-sezona-kurorty-zadohnulis-ot-turistov-a-turisty-ot-rotavirusa-i-dikih-tsen> (Дата обращения: 02.05.2023).

горячую линию Центра «Безопасность 2.0», действующего при Российском фонде мира, в основном поступали жалобы туристов, связанные с ненадлежащим качеством обслуживания: отсутствие в гостиничных номерах полотенец и иных предметов, слабая шумоизоляция в отеле, нерегулярная или некачественная уборка в номерах, а порой и хамство со стороны персонала²⁵. Недовольные туристы высказывались о скудном питании, плохой анимации, неухоженных зонах у бассейнов и нехватку услуг в отелях²⁶. Такие жалобы поступали не только на отели Краснодарского края и Крыма, недовольные отечественным сервисом были в Алтайском крае, Калининградской области, Республике Карелия, Московской области, Москве и Санкт-Петербурге.

Нередко в летний сезон туристы жалуются на недостаточно продуманные условия для отдыха с детьми или вовсе их отсутствие. Это касалось недостаточной инфраструктуры для детей, организации развлечений и досуга, а также особенностей организации питания. А из-за большого спроса на отдых в Анапе в некоторых отелях переоборудовали даже цокольные этажи под номера, где размещали двухъярусные кровати для семей²⁷, что существенно снижало уровень комфорта гостей.

Неквалифицированный персонал часто является причиной недовольств гостей отеля. «Сохраняется кадровая проблема - на наших курортах ощущается нехватка персонала в объеме не менее 20%, и это приводит к претензиям туристов и недовольству клиентского опыта. Жалоб от туристов стало больше и, в первую очередь, они связаны с этим фактором», - отмечает руководитель комитета Российского союза туристической индустрии (РСТ) по внутреннему туризму, генеральный директор национального туроператора «Алеан» И. Уманский²⁸. В условиях повышенного спроса на черноморский отдых обеспечить все отели и

²⁵ Названы основные жалобы российских туристов на отдыхе. URL: <https://ria.ru/20200809/1575552736.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

²⁶ Назвали наиболее частые жалобы туристов на отели юга России. URL: <https://welcometimes.ru/news/nazvali-naibolee-chastye-zhaloby-turistov-na-oteli-yuga-rossii> (Дата обращения: 02.05.2023).

²⁷ Итоги сезона: курорты задохнулись от туристов, а туристы - от ротавируса и диких цен. URL: <https://newizv.ru/news/society/07-09-2021/itogi-sezona-kurorty-zadohnulis-ot-turistov-a-turisty-ot-rotavirusa-i-dikih-tsen> (Дата обращения: 02.05.2023).

²⁸ РСТ: дефицит кадров на курортах Кубани и Крыма приводит к жалобам туристов на сервис. URL: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/82675> (Дата обращения: 02.05.2023).

санатории квалифицированными кадрами, имеющими профильное образование, сервис-ориентированное мышление и достаточную мотивацию - пока невозможно.

В летнем сезоне 2021 г. туристы столкнулись с необоснованным завышением цен на проживание в отелях Краснодарского края и Крыма. На информацию о закрытии Турции отельеры отреагировали мгновенно: буквально за одну ночь цены на размещение выросли на 30% в Крыму, на 15% в Сочи, а повышения качества сервиса не произошло. «Ростуризм выступает за то, чтобы повышение цены в зависимости от спроса происходило одновременно с корректировкой и качества услуг, сервиса. То есть повышение цены должно автоматически накладывать новые требования на услуги и сервисы» - отмечают в ведомстве²⁹. К примеру, недельный отдых на двоих в пятизвёздочном отеле города Сочи летом 2021 г. обходился туристам в 200 тыс. руб., что сравнимо с отдыхом в ОАЭ, при этом они отмечали в таких отелях пыльные номера, скромный шведский стол и медленное обслуживание³⁰.

Все эти жалобы прямо или косвенно говорят о несоответствии гостиницы ее категории, в связи с чем, собственно, жалобы и возникают, ведь у туристов формируются неоправданные ожидания. Категория «Несоответствие звёздам» является самостоятельной и часто озвучиваемой в жалобах туристов. Из-за высокой загрузки отелей в летний сезон большинство жалоб на «несоответствие звёздам» коснулось отелей Краснодарского края и Республики Крым - это отели Сочи, Анапы, Евпатории и Ялты. В Ростуризме отмечают, что не все требования туристов бывают объективны, многие туристы сравнивают российские отели с турецкими, не догадываясь, что требования даже к одной и той же категории в разных странах отличаются. Тем не менее, ряд отелей, действительно, не выполняет некоторые требования, предусмотренные присвоенной категорией. Глава Ростуризма З.В. Догузова отмечает, что лишь 10% номерного фонда отечественных гостиниц соответствует современным

²⁹ В Ростуризме впервые создана комиссия по контролю за качеством туристических услуг. URL: <https://tourism.gov.ru/news/17569/> (Дата обращения: 02.05.2023).

³⁰ Российские курорты накрутили цены. URL: https://www.kommersant.ru/doc/4804612?from=doc_vrez (Дата обращения: 02.05.2023).

стандартам качества³¹. Бывают случаи и намеренного завышения звездности, когда отели пытаются получить конкурентное преимущество на рынке и привлечь внимание туристов. На деле же оказывается, что отель не может предложить отдыхающему необходимых услуг и сервиса, при этом взяв деньги за более высокую категорию³².

В рамках исследования жалоб потребителей была проведена серия опросов и упорядочение их результатов методом ранжирования, предполагающего составление списка показателей по порядку, от наиболее значимого до наименее значимого³³. Опросы проводились в электронном виде в тематических интернет-сообществах популярных российских социальных сетей. Участниками опросов стали четыре группы респондентов: группу 1 составили турагенты (сообщество «Smart Travel Agent», более 16 тыс. подписчиков), группу 2 - профессионалы турбизнеса широкого профиля (сообщество «Страна туризма», более 13,5 тыс. подписчиков), группу 3 - отельеры (сообщество «Чат владельцев гостиниц», более 600 подписчиков), в четвертую группу вошли респонденты смешанной категории (работники предприятий туристской индустрии, студенты и преподаватели туристского профиля, потребители туристских услуг - более 1,5 тыс. чел.). Результаты представлены в таблице 7.

³¹ Ростуризм: лишь 10% отелей в России соответствуют стандартам качества. URL: <https://www.tourdom.ru/news/rosturizm-lish-10-oteley-v-rossii-sootvetstvuyut-standartam-kachestva.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

³² Безнадежная «звезда»: почему туристы жалуются на российские отели. URL: <https://iz.ru/1221626/anastasiia-platonova/beznadezhnaia-zvezda-pochemu-turisty-zhaluiutsia-na-rossiiskie-oteli> (Дата обращения: 02.05.2023).

³³ Психология. А-Я. Словарь-справочник / Пер. с англ. К. С. Ткаченко. М.: ФАИР-ПРЕСС; Майк Кордуэлл. 2000.

Ранжирование основных категорий жалоб туристов

Позиция в рейтинге	Жалобы по группам			
	1	2	3	4
Необоснованное завышение цен	1	1	1	1
Ненадлежащее качество сервиса	2	2	2	2
Неквалифицированный персонал	3	3	5	3
Несоблюдение санитарных норм	4	5	4	4
Несоответствие гостиницы ее категории	5	4	3	5
Недостаточные условия для отдыха с детьми	6	6	6	6

Примечательно, что большинство опрошенных в каждой группе к первой позиции отнесли жалобы на необоснованное завышение цен в прошлом туристском сезоне. На второй позиции - низкое качество сервиса, которое также единогласно отметили все респонденты. Недостаточную квалификацию персонала российских гостиниц отмечают все группы опрошенных, кроме отельеров: опрошенные руководители гостиниц подтверждали наличие жалоб на персонал, однако в их рейтинге данная проблема стоит на пятой, предпоследней, позиции по значимости. Несоблюдение санитарных норм большинство респондентов отнесли на четвертое место в рейтинге. Интересно, что жалобы на несоответствие гостиниц своей категории все участники отнесли к разным позициям. Так, турагенты и смешанная группа респондентов посчитали, что несоответствие «звездам» не является первостепенным показателем качества. Вторая группа, состоящая из различных профессионалов турбизнеса, отмечала, что жалобы на категории гостиниц хоть и встречались, но не так часто, поэтому в рейтинге они на четвертой позиции из шести. В то же время отельеры отмечали, что сталкивались с озабоченностью гостей о несоответствии их гостиницы «звездам» чаще и определили эту категорию на третью позицию. Вероятно, непрозрачность критериев российской системы классификации гостиниц пока не позволяет потребителям гостиничных услуг уверенно ориентироваться в особенностях тех или иных категорий. Тем не менее, вышеназванные недостатки в отелях в той или иной степени свидетельствуют о невыполнении требований системы классификации, а соответственно, и снижении качества гостиничного обслуживания.

В 2021 г. Ростуризм активно занялся контролем качества туристских услуг. Многочисленные жалобы туристов подтолкнули Общественный совет при Ростуризме к созданию онлайн-платформы «штабтуризм.рф», которая направлена на выявление недовольств отдыхающих граждан. На сайте потребитель может подать жалобу на завышение цен в гостиницах, пансионатах, санаториях; сообщить о наличии оплаченных, но не состоявшихся туров за рубеж; подать заявление о нарушении уровня безопасности и качества гостиничных и туристских услуг и др. Кроме того, оставить обращение в Ростуризм можно в общественной приемной на сайте ведомства.

Особо громкие случаи, которым придана широкая огласка в сети, также обращают на себя внимание Ростуризма. Так, например, 1 июля 2021 г. в социальных сетях появилась видеозапись, на которой запечатлен конфликт в гостинице «Атмосфера Джемете» (Анапа). На просьбу гостей убрать номер (постельное белье было несвежим, на полу был песок), хозяйка ответила крайне грубо, с использованием нецензурной лексики. После инцидента отельера вызвали в полицию, где ей был выписан штраф. В отношении предпринимателя принято процессуальное решение о комплексной проверке законности функционирования данной гостиницы. Руководитель Ростуризма резко осудила произошедшее: «Считаю, что такое отношение возмутительно и абсолютно недопустимо. Спасибо администрации города и министерству туризма Краснодарского края, которые оперативно отреагировали на ситуацию»³⁴. На следующий день хозяйка отеля сообщила о его закрытии.

Грубое и некомпетентное отношение к гостям, увы, встречается нередко на южных курортах России. Так, Ассоциация туроператоров России (АТОР) привела одну из жалоб на качество обслуживания в отеле Сочи. Туристка цитирует речь сотрудницы отеля: «Когда ж вы все уедете, меня уже тошнит от вас. Жалуйтесь кому хотите, я все равно буду это отрицать»³⁵. Подобные случаи

³⁴ В Ростуризме прокомментировали инцидент в отеле Анапы. URL: <https://iz.ru/1187288/2021-07-01/v-rosturizme-pro-kommentirovali-intcident-v-otele-anapy> (Дата обращения: 02.05.2023).

³⁵ Много жалоб: чем разочаровывают отели в России. URL: <https://travel.rambler.ru/news/47207409-mnogo-zhalob-chem-razocharovyvayut-oteli-v-rossii> (Дата обращения: 02.05.2023).

и формируют у внутренних туристов нежелание возвращаться на российские курорты.

Отметим, что контроль со стороны Ростуризма не ограничивается ответами на жалобы туристов. Наиболее частые жалобы провоцируют проверки. Так, в августе 2021 г. З.В. Догузова лично оценила отель «Белый пляж» в Анапе, на который было получено множество жалоб туристов. По результатам работы выявлено, что 35% критериев на соответствие категории «Четыре звезды» отелем не были соблюдены. Проверка объектов сети пансионатов «Фея», на которые в ведомство поступило больше всего жалоб, также выявила множество несоответствий, в результате чего собственники приняли решение о передаче пансионатов в управление федеральному гостиничному бренду. По мнению руководителя Ростуризма, «несоответствие предоставляемых услуг заявленному уровню оказалось системной проблемой в анапских отелях»³⁶.

Вслед за главой Ростуризма министр курортов и туризма Республики Крым В. Волченко проверил отели с наибольшим количеством жалоб. Его крайне удивило состояние трех трехзвездочных отелей «У Лукоморья», «Атлантик» и «Волга». Гостиницы явно не соответствовали присвоенной категории и пребывали в удручающем состоянии (старые, грязные матрасы, грязная душевая, разбитые ступени лестницы и др.). Основным виновником министр обозначил аккредитованную организацию, которая недобросовестно присвоила категории гостиницам. «Сколько стоит так ослепнуть?» - эмоционально отреагировал министр³⁷. По мнению руководителя Ростуризма, может быть две причины несоответствий: первая - отель после прохождения процедуры классификации постепенно снизил качество оказываемых услуг, вторая - аккредитованная организация провела классификацию недобросовестно³⁸. Именно недобросовестность отметил министр курортов и

³⁶ Глава Ростуризма инкогнито жила в отеле Анапы и нашла в нем недостатки. URL: <https://ria.ru/20210826/anapa-1747395420.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

³⁷ В ответе за звездность. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5099830> (Дата обращения: 02.05.2023).

³⁸ Ростуризм рассказал о гостиницах с наиболее частыми жалобами туристов. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfree-news/614117379a79477205ee3d0e> (Дата обращения: 02.05.2023).

туризма Республики Крым в оценке ряда средств размещения. По итогам работы апелляционной комиссии выяснилось, что аккредитованная организация «Объединение граждан по защите прав потребителей «Курортный Крым» выдавала свидетельства о присвоении категории средства размещения, расположенным на земле для индивидуального жилищного строительства, а оказание гостиничных услуг в жилых домах с 2019 г. запрещено Жилищным кодексом Российской Федерации. Как следствие, в начале 2022 г. Ростуризм лишил данную организацию аттестата аккредитации на право осуществлять классификацию гостиниц³⁹. При этом проблема легализации частных гостевых домов остается по-прежнему актуальной. Инициатива проработать законодательно правовой статус гостевых домов к сезону 2022 г. не завершилась успехом. «По крайней мере две трети от общего числа средств размещения в Крыму, по оценкам гендиректора туроператора «Дельфин» Сергея Ромашкина - это частные дома. Сейчас они оказались в своеобразном «туристском офшоре», или серой зоне».

В январе 2022 г. свидетельств лишились 4 гостиницы в Калининградской области по той же причине - оказание гостиничных услуг в жилых домах⁴⁰. Такие средства размещения классификации не подлежат, к ним не предъявляются требования по обеспечению качества и безопасности услуг.

Проблемы с завышением цен на гостиничное обслуживание и факты односторонней отмены броней с целью перепродать эти номера дороже, требований доплат в одностороннем порядке или не подтверждение групповых броней туроператорам - устранены. Все подобные нарушители понесли административную ответственность в соответствии с законом. В настоящее время ситуация с ценами и недобросовестное поведение на рынке контролируется совместно Ростуризмом, Роспотребнадзором и Федеральной антимонопольной службой путем проведения специальных мониторингов, а в преддверии летнего туристского сезона 2022 г. эта работа усиливается. Так, в

³⁹ Ростуризм лишил аккредитации организацию, незаслуженно дающую «звезды» отелям. URL: <https://www.crimea.kp.ru/online/news/4596936> (Дата обращения: 02.05.2023).

⁴⁰ В ответе за звездность. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5099830> (Дата обращения: 02.05.2023).

целях предупреждения нарушений в апреле 2022 г. отельерам и туристским компаниям было направлено письмо о недопустимости пересмотра ценовых условий договоров о предоставлении гостиничных услуг⁴¹.

В июле 2021 г. Федеральное агентство по туризму объявило о создании специальной комиссии по контролю качества гостиничных услуг⁴². Речь идет о комиссии по апелляциям, действующей в рамках системы классификации гостиниц и предусматривающей решение спорных вопросов участников классификации гостиниц по ее результатам, а также вопросы несоответствия гостиницы присвоенной категории по заявлениям физических и юридических лиц⁴³.

По данным Роспотребнадзора, результатом работы комиссии по апелляциям в 2021 г. стало привлечение четырех гостиниц к ответственности по статье 14.39 КоАП РФ. Нужно отметить, что не все жалобы передаются в Роспотребнадзор, а лишь те, в которых потребитель заявляет о нарушении своих законных прав.

Также глава Ростуризма предупредила, что в отношении гостиниц, не соблюдающих требования, ведомство настроено «действовать жестко, вплоть до аннуляции свидетельства о классификации за несоответствие требованиям»⁴⁴. Положением о классификации гостиниц предусмотрена процедура приостановки и прекращения действия свидетельства о присвоении категории.

⁴¹ Несколько гостиниц и хостелов Калининграда лишили «звезд». URL: <https://kaliningrad.rbc.ru/kaliningrad/17/01/2022/61e548f59a794718772d8a2a> (Дата обращения: 02.05.2023).

⁴² Ростуризм усилит контроль за ценами и качеством услуг на курортах. URL: <https://tourism.gov.ru/news/18196/> (Дата обращения: 02.05.2023).

⁴³ Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1860 «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» // Собрание законодательства РФ. 2020. N 48. ст. 7721.

⁴⁴ Ростуризм накажет отели за низкое качество сервиса аннулированием «звезд». URL: <https://rg.ru/2021/06/18/rosturizm-nakazhet-oteli-za-nizkoe-kachestvo-servisa-annulirovaniem-zvezd.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

1.3. Операционные стандарты хозяйственной службы гостиничного предприятия

На современном этапе развития индустрии гостеприимства важная роль отводится качеству обслуживания и необходимости внедрения стандартов обслуживания. В соответствии с нормативными документами качество обслуживания определяется как совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя.⁴⁵

В течение всего гостиничного цикла обслуживания потребитель воспринимает услугу как результат деятельности работников гостиничного предприятия. Главным фактором оценки качества обслуживания становится информация об удовлетворении потребностей потребителя, и в связи растущим опытом пребывания в различных средствах размещения туристов на выбор гостиницы влияет мнение и отзывы гостей о качестве обслуживания, которое они оставляют на различных информационных ресурсах.

Стандарты качества обслуживания гостиничного предприятия — это критерии, необходимые для обеспечения результативности системы менеджмента качества. Под стандартами обслуживания подразумевается совокупность процедур и операций, выполняемых персоналом и способствующих максимальному удовлетворению посетителей.⁴⁶

Различают следующие уровни стандартов:

- национальные стандарты, действующие на территории страны (подтверждается знаком соответствия ему — сертификацией, осуществляемого органом по сертификации подтверждения соответствия требованиям);
- корпоративный стандарт: гостиничной сети; внутрифирменный стандарт, устанавливаемый внутри независимого гостиничного предприятия.

⁴⁵ ГОСТ Р 50646-2012 «Услуги населению. Термины и определения»

⁴⁶ Баумгартен Л. В. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг. М.: Академия, 2013. С. 288

В сетевых гостиницах, которые находятся под управлением иностранных компаний, все бизнес-процессы основаны на международных стандартах и адаптированы под каждый конкретный отель. В независимых гостиницах тенденции по внедрению стандартов, произошли в последнее десятилетие.

Корпоративный стандарт документ, содержащий обязательные для исполнения в данной организации (корпорации) нормы, правила, требования, характеристики.⁴⁷ Официальными документами Российской Федерации эта категория стандартов определена как стандарт организации.⁴⁸

Стандарт организации — документ по стандартизации, утвержденный юридическим лицом, в том числе государственной корпорацией, саморегулируемой организацией, а также индивидуальным предпринимателем для совершенствования производства и обеспечения качества продукции, выполнения работ, оказания услуг.⁴⁹

Внутрифирменные стандарты — это документированные соглашения, содержащие технические условия, технологии, правила поведения или другие критерии, которые используются для гарантии того, что процессы и услуги соответствуют заявленному качеству.⁵⁰ В свою очередь внутрифирменные стандарты (рисунок 1), включающие в себя общие стандарты, подразделяются на поведенческие стандарты и стандарты операционных процедур.



Рисунок 1 - Виды внутрифирменных стандартов

⁴⁷ Стандарты качества в городском гостиничном хозяйстве. Практика формирования и внедрения (практическое пособие) / Серия специальных информационных и нормативно-методических приложений к отраслевому городскому информационному и методическому ежемесячному журналу гостиничного дела «ПЯТЬ ЗВЕЗД» 2010

⁴⁸ Федеральный закон от 29.06.2015 № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2015. N 27. ст. 3953.

⁴⁹ Ефремова М.В., Чкалова О.В., Ефремов А.С. Корпоративные стандарты как инструмент управления качеством обслуживания в сфере гостеприимства // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – Т. 17, № 11. – С. 2131-2146.

⁵⁰ Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. М.: ООО «Вершина», 2005.

К поведенческим стандартам относят: стандарт внешнего вида; правила личной гигиены, телефонный этикет; работа с жалобами гостей; стандарт поведения в конфликтной ситуации; стандарт поведения в чрезвычайных ситуациях; несчастные случаи с гостями/ сотрудниками/травмы; стандарт приветствия гостей и прощания с ними; и др. ⁵¹К операционным стандартам относятся все технологические процедуры, связанные с обслуживанием по гостевому циклу: бронирование, прибытие гостя, обслуживание во время проживания, выезд.

Необходимость разработки стандартов связана с преимуществами, которые они дают для гостиничного предприятия:

- разработанные стандарты повышают эффективность процессов обслуживания и конкурентоспособность гостиничных услуг в целом;
- минимизируют вероятность типовых ошибок и конфликтных ситуаций в отношениях с клиентами, коллегами и т.д.;
- создают стабильность качества, позитивный имидж гостиничного предприятия и сокращение числа негативных отзывов;
- исключается «самодеятельность» при оказании услуг, минимизируется негативное значение и влияние личного фактора (воспитание, эмоциональный интеллект, психофизиологические факторы и пр.), максимально упрощают действия сотрудников в ситуациях, допускающих варианты поведения;
- становятся основой для обучения и адаптации персонала, помогают новым сотрудникам выработать и закрепить навыки обслуживания;
- упрощают взаимодействия между службами и внутри конкретной службы, задают единый корпоративный стиль и конкретизируют нормы корпоративной культуры;

⁵¹ Маврина Н.Ф., Марковская О.В. Подходы к пониманию клиентоориентированности как фактору конкурентоспособности отелей и других средств размещения // Вестник Российского Нового Университета № 2, 2018. С. 109-115

- создается перечень критериев стандартных процедур для требований к персоналу по обслуживанию и оценки результатов их деятельности.

При разработке стандартов также необходимо учитывать и возникающие проблемы, связанные с внедрением СОП:

- стандарты вырабатывают привычку у персонала действовать по заданной схеме, что приводит к потере гибкости в принятии решений;
- стандарты уничтожают индивидуальность сотрудников;
- стандарты приводят к появлению страха у работников, что они совершат ошибку и будут наказаны за неисполнение стандартов;
- создают необходимость переучивать новичков;
- вызывают сопротивление персонала, так как не всегда соответствуют действительности и бывают перегружены требованиями и др.

Поэтому на гостиничном предприятии при разработке и последующем внедрении стандартов, разрабатываются мотивационные и стимулирующие мероприятия для персонала, включенного в этот процесс.

Разработка стандартов напрямую связана с управлением бизнес-процессами текущей деятельности гостиничного предприятия (рисунок 2):

- процессов обучения и адаптации новых сотрудников — на основании стандартов проводится тренинги, кросс-тренинги между подразделениями, обучение, аттестация и пр.;
- контроля и оценки качества обслуживания — на основании стандартов составляются чек-листы операционных процессов, что является основой для объективной оценки работы сотрудников;
- мотивации персонала и разработки KPI, в зависимости от оценки качества обслуживания каждого сотрудника;
- внутрифирменные стандарты являются частью корпоративной культуры и направлены на внутренний PR и сплочения коллектива;
- для дальнейшего развития, совершенствования деятельности гостиничного предприятия — разработка стандартов непрерывный процесс.



Рисунок 2 - Взаимосвязь стандартов операционных процедур и бизнес-процессов текущей деятельности гостиничного предприятия

При разработке стандартов обслуживания важно выделять: жесткие стандарты (hard) и мягкие стандарты (soft). Жесткие стандарты—стандарты, разработанные на основе законодательной базы РФ (Федеральные Законы, СанПиНы, Постановления, а также локальные документы гостиничного предприятия). К жестким стандартам или процедурам относятся процедуры обслуживания, которые связаны выполнением нормативных, законодательных требований при регистрации гостя, взаиморасчетов, оформление бронирования, выполнения санитарно-гигиенических норм и т.д.

Процедуры, которые невозможно стандартизировать полностью, относят к мягким стандартам, в которых преобладает значение «человеческого фактора» и правильных коммуникаций с гостем. Они зависят от уровня стрессоустойчивости персонала, эмоционального интеллекта, который необходимо поддерживать и развивать у сотрудников контактных зон с помощью различных обучающих программ и тренингов, в том числе со специалистами, имеющими психологическое образование. Важная роль при этом отводится формированию таких важных качеств у сотрудников как: эмпатия и сопереживание, социальная ответственность, контроль эмоций, эмоциональное самосознание, предупредительность, умение удерживать внимание и др. Для того чтобы предотвратить прием на работу сотрудников с низкими показателями эмоционального интеллекта, важно включать в

разработку стандарта приема на работу персонала контактной зоны — профессиограммы, с формулированием требованием личностных качеств и вербальных данных соискателя.

Стандарты должны быть представлены каждому сотруднику. Каждая гостиница должна иметь свой собственный кодекс нормативов, касающихся: поведения; внешнего вида; технологического процесса и др. и сотрудник должен иметь четкое представление и понимание процесса обслуживания гостей, какого качества выполнения работ от него ожидают и менеджеры и гости. На основании разработанных стандартов проводится обучение сотрудников, объясняется и демонстрируется, как они должны выполнять свои обязанности.

Структура операционных стандартов разных гостиниц, как правило, отличаются друг от друга. Эти отличия обусловлены как категорией, так и оснащением и оборудованием номеров, спецификой операционного процесса, особенностями организационной структуры гостиничного предприятия, амбициями руководства и стремлением к лидерству на выбранных сегментах рынка.⁵²

Таким образом, при разработке стандартов проводится тщательный анализ гостиничного предприятия, и учитываются принципы разработки стандартов:

- стандарты должны отражать зоны ответственности и последовательности взаимодействия подразделений и сотрудников компании, для каждой категории персонала и каждого участка работ;
- стандарты разрабатывают непосредственно «под гостиницу» и учитывают внутренние факторы: инфраструктуру отеля; характеристику предоставляемых услуг; категорию отеля в соответствии с принятой классификацией, характеристику основных целевых групп; кадровое обеспечение;

⁵² Стандарты качества в городском гостиничном хозяйстве. Практика формирования и внедрения (практическое пособие) / Серия специальных информационных и нормативно-методических приложений к отраслевому городскому информационному и методическому ежемесячному журналу гостиничного дела «ПЯТЬ ЗВЕЗД» 2010

- стандарты основаны на законодательно-нормативной базе;
- стандарты должны отражать зоны ответственности и последовательности взаимодействия подразделений и сотрудников различных служб для каждой категории персонала и каждого участка работ;
- стандарт должен иметь единую структуру (что допускается или не допускается);
- стандарт должен быть прописан в четкой и понятной форме и не допускать двойного смысла;
- стандарт по возможности наглядно оформлен (фото, рисунки, схемы и др.);
- стандарт должен регулярно анализироваться и совершенствоваться (хотя бы 1 раз в год), а также необходимо учитывать мнения и наиболее частые нарекания гостей, мнения руководителей линейных подразделений, собственников и руководителей гостиницы;
- при разработке стандартов необходимо проводить анализ портрета потребителя. Если в отеле в течение года проживает несколько сегментов гостей, например, семейные пары с детьми, спортсмены или гости поколения Y, то стандартные операционные процедуры адаптируются к данным сегментам. Также необходимо отметить, что тенденции последнего периода предъявляют особые требования к обслуживанию китайских туристов и туристов из мусульманских стран.

Стандарты операционных процессов (СОП) описывают — непосредственно рабочие процедуры, при выполнении которых обеспечивается требуемое качество обслуживания, требования к сотрудникам и выполняемым ими производственно-технологическим процессам.⁵³

В отличие от должностных инструкций (они отвечают на вопрос «что?»), операционные стандарты должны отвечать на вопрос «как?». На

⁵³ Стандарты качества в городском гостиничном хозяйстве. Практика формирования и внедрения (практическое пособие) / Серия специальных информационных и нормативно-методических приложений к отраслевому городскому информационному и методическому ежемесячному журналу гостиничного дела «ПЯТЬ ЗВЕЗД» 2010

основании разработанных стандартов проводится обучение сотрудников, объясняется и демонстрируется, как они должны выполнять свои обязанности.

При разработке стандартов необходимо представить каждый производственный процесс в виде комплекса операций в определенной последовательности, прописывается каждый операционный стандарт. Это облегчает процесс внедрения стандарта: персоналу легко понять, выучить и использовать стандарт.

Например, стандарт службы «Хаускипинг» может включать следующие общие стандарты, поведенческие стандарты, стандарты операционных процедур службы: коммуникация с гостем; правила поведения горничных; взаимодействие со службами; работа с найденными и забытыми вещами; правила действий работников в случае обнаружения ущерба; стандарт убранного номера, готового к заселению; подготовка номера к заезду; текущая уборка; экспресс-уборка; уборка после выезда; генеральная уборка; уборка гостевых зон; комплектация тележки; содержание бельевого хозяйства; уборочные материалы; уборочный инвентарь; нормы уборки номерного фонда и гостевых зон (включающие контроль за расходом материалов, моющих и чистящих средств, разовых предметов гигиены и пр.); уборка лифтов, холлов, гостевых туалетов, конференц-залов и пр.; уборка ресторана; комплектация мини-бара; проверка номера при выезде; отчетность в АСУ; технологическая карта уборки; чек лист качества уборки номерного фонда и гостевых зон; дополнительные пожелания гостей; поздний выезд; специальное (VIP) обслуживание; обеспечение безопасности работы; охрана труда; переезд гостя из одного номера в другой; неисправные номера (оформление заявок на своевременный ремонт); необслуживаемые номера и др.

Стандарт СПиР может включать следующие операционные процедуры: открытие смены; Check in; телефонный этикет; подготовка электронного ключа; проблемы при поселении гостя; работа с кредитными картами; порядок отмены бронирования и незаезды; возврат внесенных депозитов; использование пере- бронирования и действия в случае овербукинга; порядок регистрации

граждан РФ; порядок регистрация групп при заезде; порядок регистрации иностранных граждан; выгрузка данных для УФМС; подготовка уведомлений о прибытии для передачи в архив УФМС; оформление специальных предложений, работа с корпоративными клиентам, с турфирмами; работа с гостями с VIP статусом; процедуры взаимодействия с гостями по программам лояльности; выписка гостя Check out; закрытие счетов за проживание групп; наличный и безналичный расчет; закрытие смены; отчет СПиР; взаимодействие со службами; регламент подачи заявки в инженерную службу; порядок действия сотрудников с найденными вещами; работа с жалобами; действия в чрезвычайной ситуации; коммуникации с гостем, запрещенные темы; информация по дополнительным услугам; перечень достопримечательностей региона и объектов индустрии гостеприимства; функции швейцара и бэллмена; размещение лиц с ограниченными физическими возможностями; действия сотрудников при отключении электроэнергии и др.

При разработке стандартов для службы приема и размещения также необходимо внести в один из СОП «особенности этикета гостей из других стран», в который желательно включить перечень процедур, которые необходимо проводить с учетом национальных особенностей и традиций. Например, при выполнении стандартной процедуры «назначение номера», администратор (портъе) должен учесть национальные особенности; привычки; суеверия и предрассудки; образ жизни гостей из других стран.

Также при разработке стандартов следует обращать внимание на формирование коммуникативных компетенций сотрудников гостиничного предприятия, которые предполагают безупречное знание стандартов общения и поведения, принятых в гостиничном бизнесе: общие требования, информативность, грамотность речи, жестикуляция, фразы приветствия и прощания, установления контакта и обратной связи, общения по телефону и т.д.⁵⁴

⁵⁴ Ефимова И.Ю. Методология стандартов гостиничного обслуживания «Экономика. Право. Менеджмент: сборник трудов молодых исследователей БГУ» — сериальное электронное издание Издательство Байкальского государственного университета 2014. ВЫПУСК 1 (1)

Таким образом, при разработке стандартов производство каждой гостиничной услуги рассматривается как производственный процесс; каждый процесс представляется в виде операций; распределяется очередность выполнения операций; определяются качественные и количественные требования, предъявляемые к процессу; хронометрируется выполнения операций, определяются методы выполнения каждой операции (вербальные, невербальные), конкретно описывается каждый метод, (по возможности представляя с помощью фото, схемы, изображения и т.п.), проводится пошаговое описание процесса обслуживания, формулируются типовые ситуации взаимодействия с гостями, в том числе речевые шаблоны, скрины и т.п. (рисунок 3).



Рисунок 3 - Этапы разработки стандартов операционных процедур

Например, на втором этапе гостевого цикла «заезд гостя» администратор производит четыре производственные операции: приветствие, регистрация, информирование, размещение (сопровождение в номер). Методы,

используемые при приветствии: положение стоя, улыбка, произнесение фразы «Доброе утро»⁵⁵.

Специалистами называются основные причины неэффективности СОП:

- стандарты не структурированы и сложны для запоминания;
- стандарты не находятся в рабочей зоне сотрудника, а хранятся в back-офисе;
- не используются для регулярных тренингов и процесса обучения;
- отсутствует разработанная мотивационная система, связанная напрямую с выполнением стандартов и получением стимулирующих части зарплаты.

Для систематизации информации и эффективной структуры стандарта рекомендуется использовать методику пошаговой детализации в каждом операционном процессе. Например, А.Волов предлагает все стандарты, перевести в формат последовательности действий, не превышающей семи шагов / этапов, используя особенность внимания человека, как объем. Она показывает, какое количество предметов может восприниматься или действий совершаться человеком одновременно в единицу времени, который в среднем эквивалентен 7 ± 2 предметам. Пример поэтапного представления операционных процессов стандарта услуги Room-Service приведен на рисунке 4.

Технология семи шагов сервиса Room Service - Доставка еды в номер



⁵⁵ Маврина Н.Ф., Марковская О.В. Подходы к пониманию клиентоориентированности как фактору конкурентоспособности отелей и других средств размещения // Вестник Российского Нового Университета № 2, 2018. С. 109-115

Рисунок 4 - Пример поэтапного представления операционных процессов стандарта услуги Room-Service ⁵⁶

Текст должен быть кратким, точным, не допускать различных толкований, логически последовательным. В некоторых стандартах операционных процедур необходимо разрабатывать регламенты процессов, при выполнении которых определяется среднее время, которое приходится на выполнение той или иной операции, с последующим расчетом необходимого количества персонала, который может выполнить весь объем планируемой работы, с использованием метода фотографии рабочего времени, хронометража и др. Например,

стандарт уборки номера в зависимости от категории номера и категории гостиницы может быть в интервале от 20 минут до 1 часа.

Таким образом, наиболее наглядной формой стандартов операционных процедур является логическая схема последовательности и регламента обслуживания гостей. Также в стандарт вносятся процедуры и ключевые фразы для уточнения ситуации. Их вносят в бланк для отработки подготовленных шаблонов обращений персонала к гостям.

Следует отметить, что бизнес-процесс построен в форме временных отрезков, для определенных работ на основе нормативов обслуживания, а также в форме пооперационной инструкции поведения персонала. В тоже время следует учитывать, что в некоторых бизнес-процессах принимает участие несколько человек и стандарт должен выделить роль каждого во взаимном процессе. ⁵⁷

Современные тенденции развития информационных технологий позволяют использовать методики инфографики в разработке стандартов с использованием фотографий, рисунков, графически в виде схем и алгоритмов каждого процесса. также следует учитывать, что информация в стандартах с

⁵⁶ Волов А. Как добиться идеального сервиса в отеле? URL: <https://www.alexeyvolov.ru/kak-dobitsya-idealnogo-servisa-v-otele> (дата обращения 02.05.2023)

⁵⁷ Штомпель Л.В. Разработка внутрифирменных стандартов обслуживания как фактор конкурентоспособности гостиничного предприятия материалы // Материалы VIII международной научно-практической конференции // Издательство: Сочинский государственный университет (Сочи). - 2016. - С 148-151

использованием инфографики, лучше воспринимается новым поколением Y, что позволит в дальнейшем эффективнее усваивать все элементы стандартов операционных процедур.

С использованием стандартов обслуживания в индустрии гостеприимства определяются критерии, а также методы оценки качества обслуживания клиентов. Потребителям это придаёт уверенности, что все необходимые услуги предоставляются с выполнением все правил и норм.⁵⁸

Следует отметить, что разработанные стандарты становятся основой оценки контроля качества обслуживания и предоставления гостиничных услуг, а также могут быть использованы для разработки системы стимулирования персонал на основе показателей КРІ, по которой каждый сотрудник понимает, за что гостиничное предприятие готово его вознаграждать. Периодическая аттестация и привязка работы к определенным показателям эффективности являются теми инструментами, которые выступают помощниками в соблюдении дисциплины и ответственном выполнении обязанностей.

Например, в службе приема и размещения следует включать следующие операционные процедуры и критерии оценки качества, представленные в таблице 8.

Таблица 8

Критерии оценки качества персонала службы приема и размещения

№	Критерий по процедуре «бронирование»	Баллы 1-5
1	Поднял трубку не позднее 3-го звонка	
2	Поприветствовал гостя по времени суток, упомянув название отеля, службы, свое имя в правильной последовательности	
3	Выяснил потребности гостя	
4	Информация запрашивается вежливо, используя слова «пожалуйста», «будьте добры», «могу я»...	
5	Предоставил гостю информацию об услугах, в которых он заинтересован	
6.	Забронировал номер и сделал пометки в бронировании в соответствии с пожеланиями гостя (этаж, тип кровати и др.)	
7.	Активная позиция в разговоре (не допускает долгой паузы, комментируя свои действия)	
8.	Повторил информацию о произведенном бронировании: номер брони, категорию номера, сроки проживания, тип размещения, и т.п.	

⁵⁸ Морозова Л.С., Земскова А.А. Влияние качества обслуживания на эффективность деятельности предприятий индустрии гостеприимства // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. № 2. С. 98-110.

9.	Поблагодарил за звонок/бронирование	
10.	Отключил телефон после гостя	
11.	Был вежлив/ справился с негативным настроением гостя/агрессивным клиентом	
12.	Использовал грамотную речь	
Общий балл		

Для службы «Хаускипинг», например, стандарты становятся основой для формирования чек-листов (лист заданий) для горничных с привязкой ко времени исполнения. Например, для уборки гостевых и служебных зон во временной последовательности (напротив каждого объекта должно быть проставлено время, в которое следует на него прийти и когда закончить уборку, учитывая операционную деятельность гостиницы именно в данный конкретный день), а также чек-листов оценки качества выполнения рабочих процедур.

Развитие информационных технологий позволяет совершенствовать процессы контроля за уборкой, с помощью мобильных приложений. По оценке специалистов контроль стандартов обслуживания и качества услуг гостеприимства представляет собой трудоемкое и затратное по времени процедура. И это действительно так, несмотря автоматизацию гостиничного бизнеса и множество действующих на рынке компаний, предлагающих свои программные продукты. Первое, на что обращают внимание большинство гостей и пишут негативные отзывы на информационных ресурсах — это чистота номера и вежливость персонала. Как показывает практика, чек-лист гостиницы или отеля — это перечень критериев (пунктов), сгруппированных по категориям, каждый из которых нацелен на контроль, проверку и оценку того или иного параметра, начиная от работы сотрудников на стойке регистрации, заканчивая проверкой состояния матрасов и мини-бара в гостевых номерах. Но практика показывает, чем больше будет бумажный чек-лист и критериев в нем, тем меньше будет его эффективность, поэтому получают развитие электронные чек-листы. Это позволит дополнительно использовать фото, аудио и видеосъемки для фиксации нарушений и отклонений от стандартов, т.е. не только описанием комментариев, но и подтверждать все это наглядными

фотографиями для дальнейшего анализа и совершенствования контроля стандартов обслуживания. Сервис электронных чек-листов на мобильных устройствах, каждый пункт чек-листа может иметь вес в баллах или сумму штрафа в денежном эквиваленте, принимая в качестве оценки стандартный ответ «да/нет», «баллы по шкале», «выбор из списка», «числовое значение» или «комментарий». Итог проведенной проверки сразу становится доступным в виде электронного фотоотчета — письма, в котором наглядно зафиксированы, проиллюстрированы и прокомментированы все выявленные нарушения и отклонения от принятых стандартов гостиничного бизнеса⁵⁹

Таким образом, следует сделать вывод, что разработка стандартов операционных процедур, повышают конкурентоспособность и позитивный имидж гостиничного предприятия и создают стабильность качества. Для эффективной работы персонала, разработанные стандарты упрощают взаимодействия между службами и внутри конкретной службы, задают единый корпоративный стиль и конкретизируют нормы корпоративной культуры, при обучении и адаптации помогают новым сотрудникам выработать и закрепить навыки обслуживания. Также важно, что перечень стандартов операционных процедур становится основой для оценки результатов деятельности персонала, что играет важную роль в мотивационных программах гостиничного предприятия.

Выводы по главе 1

Среди основных сложностей в обеспечении качества гостиничных услуг в новых условиях можно выделить следующие:

- экономия - в кризисных условиях отель-еры вынуждены экономить средства, снижать затраты на производственные нужды, что напрямую влияет не только на удобство и комфорт гостей, но и нарушает требования к присвоенной отелю категории;

⁵⁹ Эффективный чек-лист проверки гостиниц и отелей для улучшения качества обслуживания // URL: <https://rtlq.ru/content/2017/3/18/Jeffektivnyj-chek-list-proverki-gostinic-i-otelej-dlja-uluchsheniya-kachestva-obsluzhivaniya/> (дата обращения 02.05.2023)

- непонимание смысла классификации гостиниц приводит к отрицанию отельером необходимости доводить гостиницу до какого-либо уровня и поддерживать соответствие ему в дальнейшем;

- незнание норм, требований, сроков и ответственности приводит к интуитивному и безответственному управлению работой гостиницы, когда штрафы или запросы необходимых документов теми или иными инстанциями становятся для управляющего неожиданностью;

- отсутствие документов - порой о необходимости иметь те или иные документы отельер узнает лишь во время прохождения процедуры классификации, а это напрямую связано с качеством и безопасностью гостиничных услуг;

- технические несоответствия - зачастую отель просто-напросто не может получить заявленную категорию в силу несоответствия здания или помещения необходимым минимальным нормам, а более низкая категория может не соответствовать ожиданиям отельера;

- несоответствие персонала - квалификация сотрудников - ключевая проблема в обеспечении надлежащего качества гостиничного обслуживания, именно персонал может сделать пребывание гостя незабываемым или кошмарным;

- слабая работа по мониторингу жалоб потребителей и реакция на них;

- недостаточная квалификация специалистов по классификации - как видно, квалификация специалистов по классификации тоже не всегда высокая по причине недостаточности опыта или образования.

Для устранения препятствий в деятельности гостиницы по обеспечению качества услуг администрации отеля необходимо целенаправленно заниматься выявлением проблем, анализировать жалобы гостей, реагировать на них.

Для обеспечения качественного обслуживания важно регулярно обучать сотрудников: повышать квалификацию руководителей служб и обучать линейный персонал. А для контроля качества проводить анализ важнейших

показателей и использовать современные аналитические техники, например, «тайный гость». Обеспечить надлежащий контроль возможно за счет внедрения сервисного менеджмента и усиленного внимания на объекты и субъекты системы менеджмента качества (например, по модели 5М, предусматривающей контроль работы персонала, оборудования, состояния оснащения гостиницы и номерного фонда, технологий обслуживания и имиджа организации во внешней среде). Только глубокое внимание к вопросам обеспечения качества поможет гостинице оставаться конкурентоспособной в новых условиях.

Глава 2. Анализ деятельности хозяйственной службы гостевого дома «Целинбург»

2.1. Организационно-экономическая характеристика гостиничного предприятия

Гостевой дом «Целинбург» с баром, рестораном и бесплатной частной парковкой расположен в Калининграде, в 22 км от немецкого квартала Марауненхоф. На всей территории доступен бесплатный Wi-Fi. Стойка регистрации открыта круглосуточно. Осуществляется доставка еды и напитков в номер. В гостевом доме можно забронировать семейные номера.

Номерной фонд представлен несколькими категориями, которые подойдут как для двух человек, так и для трех и даже четырех. Все номера имеют ванную комнату, современную технику, а также бесплатные средства гигиены.

ООО «Целинбург» ведет бухгалтерский, статистический учет и отчетность, учет по личному составу в порядке, установленном законодательством РФ.

Прибыль может распределяться на развитие предприятия, на модернизации оборудования, на ремонт помещений, на освоении новых видов деятельности, на вознаграждение по итогам за год и на выплату дивидендов учредителям, а также на благотворительную деятельность и т.д. Однако, в анализируемом периоде наблюдался убыток, следовательно, прибыль на данные цели не направлялась. Фондов на предприятии не создается, кроме уже существующего фонда накопления.

Структуру ООО «Целинбург» можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно (рисунок 5).

Центральным звеном в организационной системе ООО «Целинбург» является ее генеральный директор. Одним из важнейших аспектов деятельности генерального директора является функция контроля, то есть

сопоставление фактически достигнутых результатов с запланированными. Контроль в ООО «Целинбург» осуществляется по нескольким направлениям: анализ деловых и профессиональных знаний и навыков сотрудников; контроль за качеством работы сотрудников; контроль за отклонениями от намеченных планов, коррекция целей и задач; сопоставление достигнутых результатов с намеченными планами. Результаты работы каждого сотрудника оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников.

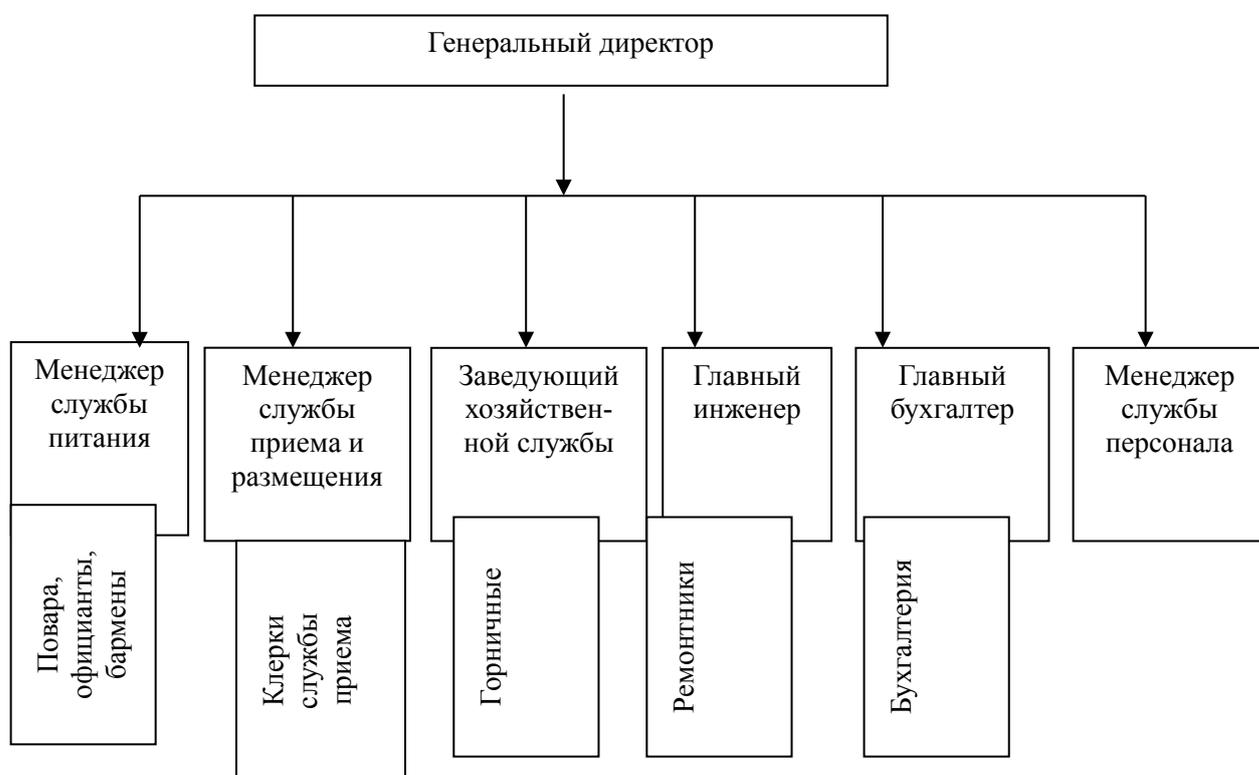


Рисунок 5 - Структура управления ООО «Целинбург»

Генеральный директор ООО «Целинбург» организует работу всего коллектива, несет полную ответственность за состояние компании и ее деятельность. Генеральному директору подчиняется гл. бухгалтер и управляющий директор, гл. бухгалтеру подчиняется бухгалтер, управляющему – юрист, специалист визовой поддержки и управляющий по работе с клиентами, ему в свою очередь – менеджеры, секретарь, курьер.

Для определения сильных и слабых сторон необходимо провести SWOT анализ, результаты приведены в таблице 8.

Таблица 8

SWOT анализ	
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Из-за невысоких цен на спрос мало влияет кризисная ситуация в стране - Большинство клиентов появляются благодаря «сарафанному радио», затраты на рекламу остаются не большими - Широкий ассортимент дополнительных услуг 	<ul style="list-style-type: none"> - Высокая конкуренция, в связи с тем, что гостиниц огромное количество - Постоянные затраты на поддержание внешнего вида гостиницы - Большая текучка кадров
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Поддержка администрации - Увеличение потока гостей - Увеличение квалификации работников - Увеличение номерного фонда 	<ul style="list-style-type: none"> - Коммунальные аварии могут испортить репутацию, а так же быть опасными для жизни - Отрицательные отзывы могут очень сильно влиять на мнение потенциальных клиентов

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что угрозы у гостевого дома «Целинбург» такие же как и у конкурентов, в этом плане все конкуренты одинаково могут пострадать. Данные угрозы являются факторами неизбежными, так как коммунальные аварии могут произойти, даже если соблюдать все меры техники безопасности. Отрицательные отзывы так же не исключение, в любом роде деятельности, ведь клиенты попадают абсолютно разные, кто-то может быть недоволен тем, чем другой будет восхищаться.

Рассмотренные выше возможности являются вполне реальными, и даже очень нужными, но очень затратными. Например, повышение квалификации работников требует обучения, прохождения курсов, соответственно обращение к организациям специального назначения. Как вариант воплотить в реальность данную возможность, можно предложить такой фирме сотрудничество в формате бартера, а точнее: проведение курсов для сотрудников, в замен на сдачу помещения в аренду для проведения иных мероприятий (тренинги, конференции и т.д.).

Рассматривая сильные стороны в первую очередь можно сказать о том, что большинство клиентов появляются благодаря «сарафанному радио», соответственно экономия на рекламе. Цены в данной организации совершенно не завышены, и как было сказано выше подойдут для любого класса людей,

каждый сможет подобрать себе комфортный отдых в независимости от своих возможностей.

Из слабых сторон, самым негативным является большая текучка кадров. От этого персонал часто меняется, что влечет за собой дополнительные траты на обучение новых сотрудников.

Немаловажным фактором хорошо действующей организации является именно коммуникационная политика. В данной организации существует два вида представленных на рисунке 6.

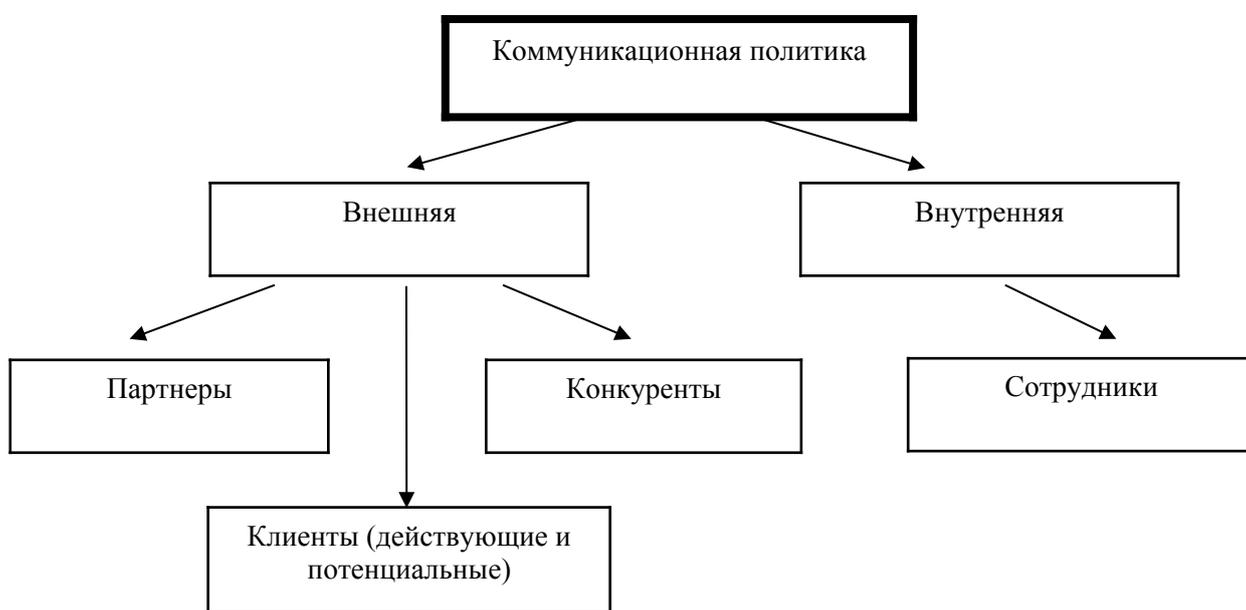


Рисунок 6 - Структура коммуникационной политики

В организации необходимо выделять главные ценности, и выстраивать ряд задач к осуществлению которых нужно стремиться. В данной организации основными ценностями является:

- создание тепла и уюта на территории всей гостиницы , для того что бы каждый гость чувствовал себя как дома;
- поддержание сервиса на высоте, ведь каждый сотрудник является лицом организации.

Исходя из этого, выстраиваются отношение к гостям - необходимо относится уважительно и доброжелательно. Гость может быть разный и

проблемы у него могут возникнуть разнообразные, поэтому еще одно вытекающее правило отношение к гостям – понимание.

С конкурентами маркетинговые коммуникации строятся на принципах открытости. Дельта использует «белые» технологии PR в отношении конкурентов. Ценовая политика строится исходя из качества услуг предоставляемых компанией и их себестоимости, а не путем искусственного занижения цен для приобретения конкурентных преимуществ. В отношении партнеров используются принципы открытости, взаимоуважения и взаимопродвижения.

2.2. Анализ управления хозяйственной службой гостиничного предприятия

Оценить эффективность работы хозяйственной службы в отеле можно по двум направлениям – с позиций клиента и с позиций сотрудника. Основными критериями для оценки работы службы стали:

- степень удовлетворенности клиента/ персонала;
- степень удержания клиентов; время обслуживания;
- отношения внутри коллектива; количество жалоб (таблица 9).

Таблица 9

Основные критерии оценки работы хозяйственной службы в гостевом доме

Критерий	Оценочный показатель
Клиент	
Степень удовлетворенности клиента	Удовлетворённость клиента услугами отеля оценивается путем мониторинга отзывов и обратной связью.
Количество и эскалация жалоб	Все жалобы рассматриваются отделом маркетинга, выяснение деталей, решение проблемы.
Сотрудник	
Степень удовлетворенности персонала	Работая под брендом Marriott, внутренняя атмосфера коллектива работает по общим принципам. Есть способы выразить свое недовольство или, наоборот, отметить хороших сотрудников для самих рядовых членов персонала.
Отношения внутри коллектива	Корпоративная культура, проведение мероприятий по team-building.

Рассмотрим эти критерии более подробно

Количество и эскалация жалоб Жалобы гостей в большинстве случаев являются следствием определенных нарушений, допускаемых персоналом гостиницы в отношении предоставления услуг.

Согласно исследованиям, проведенным Международной ассоциацией обслуживания клиентов в США: 91% недовольных клиентов больше никогда не воспользуются услугами данной гостиницы и вдобавок расскажут обо всем минимум девяти собеседникам; 54-70% снова воспользуются услугами гостиницы, если их претензии будут удовлетворены; если же они будут удовлетворены очень быстро, то эта цифра возрастает до 95%.

Рассматривая общее количество жалоб за период 2019-2021 гг, прослеживается негативная тенденция (таблица 10), из них, более половины жалоб приходится на работу хозяйственной службы, что свидетельствует о проблемах в организации ее работы.

Таблица 10

Количество жалоб клиентов за 2019-2021гг.

Год	2019	2020	2021
Количество жалоб	197	258	321

Степень удовлетворенности клиента. С помощью анализа отзывов гостей, можно выделить основные проблемы в обслуживании (таблица 11)

Таблица 11

Проблемы в обслуживании гостей в гостевом доме

Фрагмент отзыва	Комментарий
«система кондиционирования не работает на холод, приходилось зимой открывать окна т к. сильно душно»	Во многих отзывах упомянуто не лучшее состояние оборудования номера, а также работы технической службы отеля.
«Номера довольно старые, напор воды в душе низкий, по углам ванной на герметике чёрная плесень»	
«Ресторан не работал, зубной щетки в номере не было, много народу и суеты»	В отзывах нескольких гостей говорится о рассеянности и
«Вместо зубных щеток нам почему-то выдали бритвенные наборы в количестве 3 штук. Номер ресепшна отсутствовал поэтому пришлось спускаться в низ и менять»	некомпетентности горничных. О недостающих комплектах гигиенических наборов. Комплектов полотенец, тапочек и халатов.
«Не понравилось. Нет зубных щёток Уборка на второй день не делали, пока не позвонил. Ванные принадлежности так и не принесли»	
«Уборка посредственная. Стаканы картонные под чай. Сегодня принесли, завтра нет. Посуду после ужина в номере сегодня убрали, завтра нет»	Часто отмечается пыль на некоторых поверхностях, некоторые гости отмечают неприятные запахи рядом с ванной

	комнатой.
«Запросил уборку и добавить бесплатный чай и кофе. После 4-часовой поездки в город, вернувшись заметил, что никто не убирал. Мусор на месте»	Нерегулярность графиков уборки.

Таким образом, можно выделить основные проблемы в работе хозяйственной службы отеля: низкий уровень компетентности персонала, отсутствие четкого контроля за качеством оснащения номерного фонда и проверкой номеров перед заездом гостей.

Степень удовлетворенности персонала Проведенный опрос персонала хозяйственной службы:

1) у 73,3 % опрошенных когда-либо возникали проблемы в процессе работы и осуществления своих трудовых обязанностей. Часто не хватало знаний в области коммуникации с гостями отеля, а также в решение возникающих у них проблем, редко в процессах уборки;

2) 60 % опрошенных сотрудников не устраивает рабочий график, 33,3 % считают недостатком состояние оборудования или его количество;

3) У большинства (66,7%) опрошенных хорошие корпоративные отношения с коллегами, у 26,6 % возникали проблемы в коллективе, которые не оказывали влияние на трудовой процесс и являлись не критичными.

Необходимо заметить, что у большинства работников возникали проблемы, связанные именно с нехваткой профессиональных знаний в сфере гостиничного сервиса.

Таким образом, сотрудники, работающие в хозяйственной службе гостиницы не удовлетворены условиями труда, в той или иной степени испытывают сложности при работе из-за чего в последующем постоянно сменяются. Все это является причинами снижения эффективности работы службы.

Отношения внутри коллектива. По результатам опроса персонала, в коллективе складываются благоприятные рабочие отношения. Все работники хорошо ладят между собой, помогают друг другу и свободно коммуницируют.

2.3. Оценка эффективности управления хозяйственной службой гостиничного предприятия

Изучение потребителей позволит ООО «Целинбург» лучше уяснить то, какие услуги в наибольшей мере будут приниматься клиентами, на какой объем оказания услуг может рассчитывать, в какой мере покупатели привержены к услугам ООО «Целинбург», насколько можно расширить круг потенциальных потребителей, что ожидает услуги в будущем и т.д.

Анкетирование проводилось на клиентах ООО «Целинбург».

В ООО «Целинбург» был проведен опрос.

Анализ мнения потребителей об экскурсионных услугах ООО «Целинбург» проводился методом анкетирования.

Проблема: определение степени удовлетворённости потребителей услуг качеством и ассортиментом предоставляемых услуг ООО «Целинбург».

Выборка: клиенты ООО «Целинбург» (100 человек).

Цель: выявить недостатки в работе ООО «Целинбург» определить целесообразность расширения ассортимента за счет внедрения новых услуг ООО «Целинбург».

В результате исследования были получены следующие результаты:

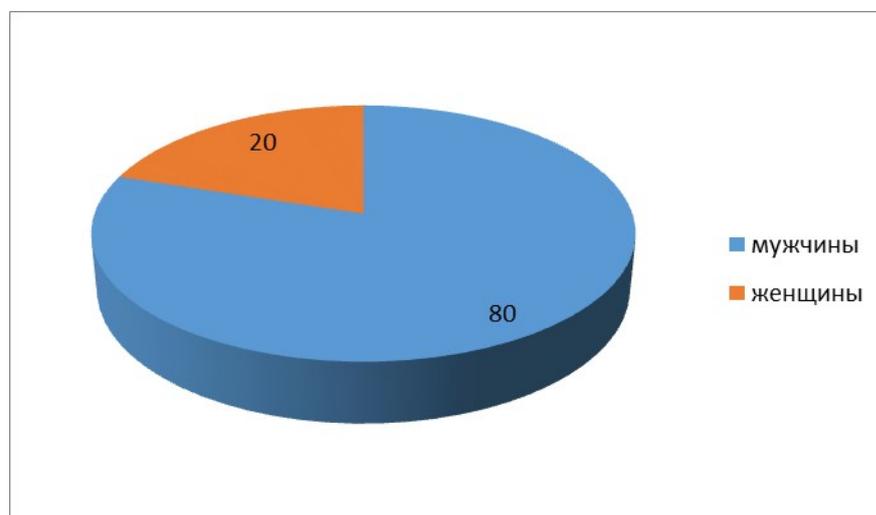


Рисунок 7 - Сегментирование клиентов ООО «Целинбург» по полу

80% опрошенных мужчин, 20% опрошенных женщин посещают ООО «Целинбург» для приобретения услуг (рисунок 8)

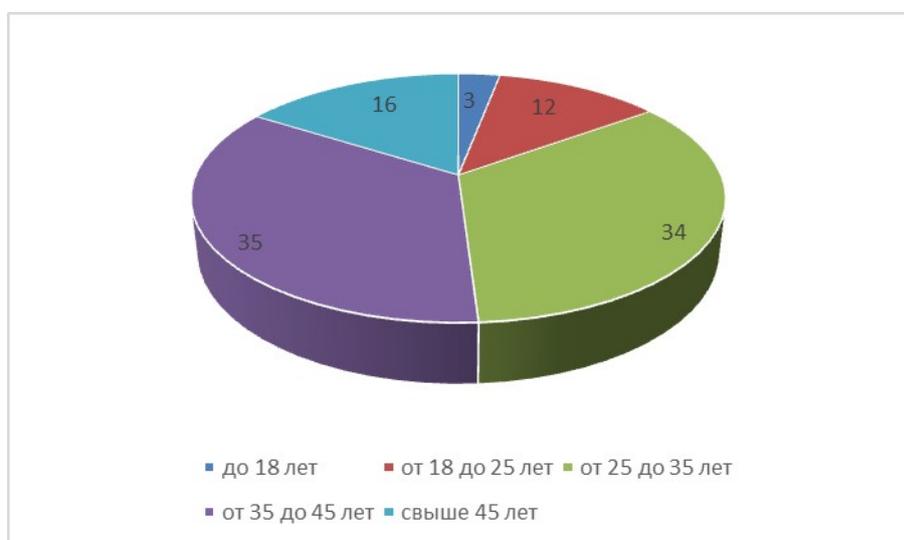


Рисунок 8 - Сегментирование клиентов посещают ООО «Целинбург» по возрасту

Из них 3% – молодые люди до 18 лет, 12% респондентов ООО «Целинбург» в возрасте от 18 до 25 лет, 34% от 25 до 35 лет, 35% от 35 до 45 лет и 16% от 45 лет и более.

По исследованию занятости клиентов ООО «Целинбург» получены следующие данные – рабочие 6%, служащие – 25%, специалисты – 31%, студенты – 8%, предприниматели – 30%.

По уровню дохода в месяц клиентов ООО «Целинбург» получены следующие данные:

Доход менее 20000 р. в месяц – 3%, уровень дохода от 20000 до 30000 р. – 76%, с доходов выше 30000 р. – 21%.

По третьему вопросу были получены следующие результаты: 55% респондентов посещают ООО «Целинбург» один раз в год, 20% два раза в год, 15% три раза в год и 10% реже, чем один раз в год.

По четвертому вопросу об услугах ООО «Целинбург» были получены следующие ответы: 15% пользуются услугами ресторана, 60% – услугами проживания, 10% экскурсионными услугами, 10% услуги такси, 5% прочие виды услуг.

На предложение оценить по балльной шкале ООО «Целинбург» респонденты дали высокую оценку работе администраторов (90% оценили работу на «отлично», 10% «хорошо», 75% полностью удовлетворены месторасположением ООО «Целинбург», клиентов устраивает график работы (85% - «отлично» и 15% «хорошо», цена на услуги (65% - «отлично» и 5% «хорошо»), и качество предоставляемых экскурсионных услуг (35% - «отлично» и 25% - «хорошо»).

Следующий вопрос, которой был задан гостям: «Первый ли раз вы находитесь в нашей гостинице?». Результаты приведены на рисунке 9.

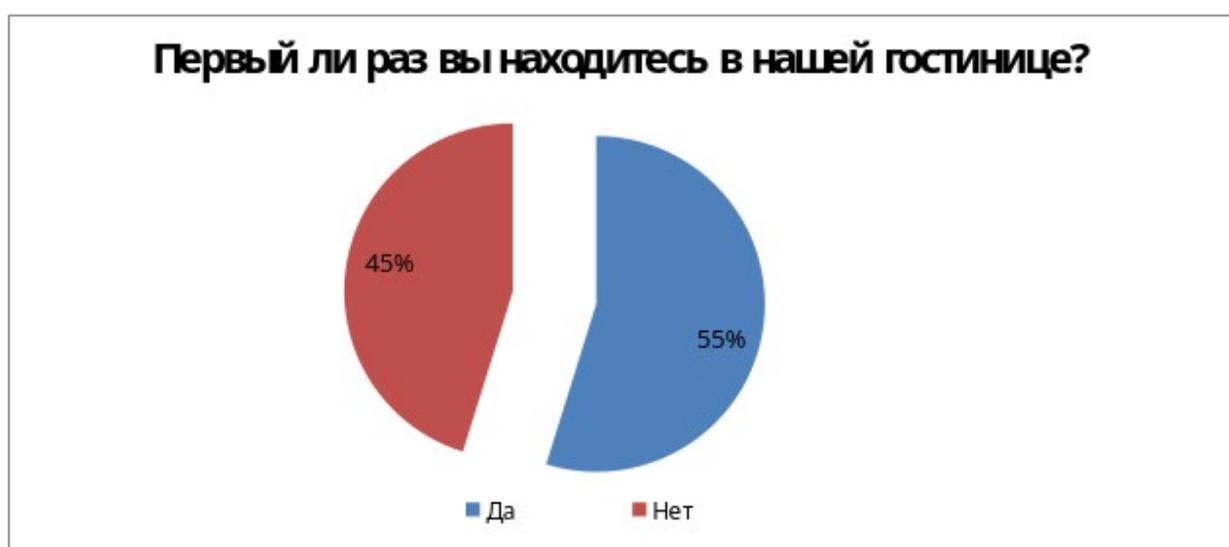


Рисунок 9 - Опрос гостей гостевого дома

Далее 5 вопросов состоящих из 4 вариантов ответа, данные изображены на рисунке 10.

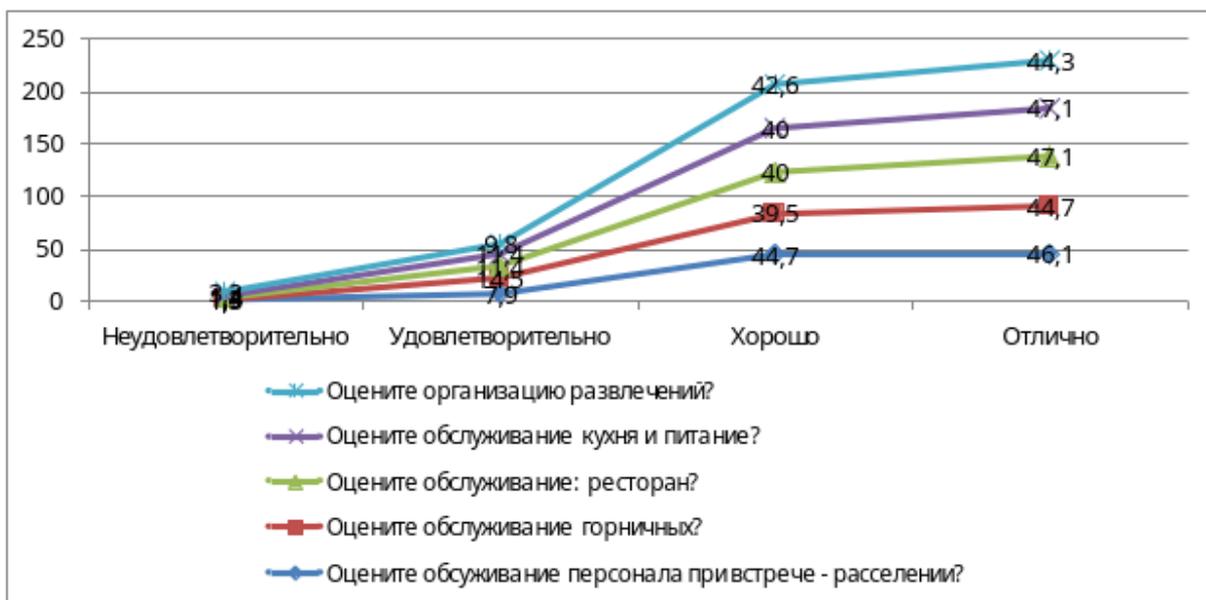


Рисунок 10 - Опрос гостей гостевого дома

Так же опрошенные ответили на вопрос, исходя из которого мы вычислили, сезонное количество месяцев в году, а конкретнее лето, половина осени и весны. Данные приведены на рисунке 11.

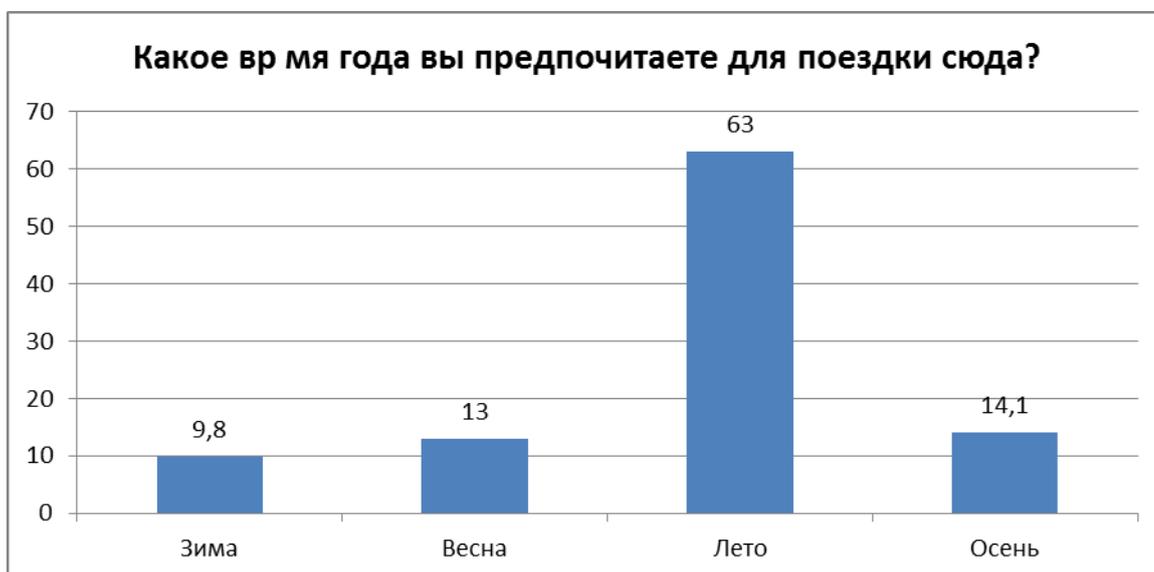


Рисунок 11 - Опрос гостей гостевого дома

Последний вопрос является важным с маркетинговой точки зрения, ответы на который помогут понять, рационально ли организация расходует средства на рекламу. Ответы расположены на рисунке 12.



Рисунок 12 - Опрос гостей гостевого дома

Далее в процессе анкетирования необходимо было получить оценку по значимым критериям выбора потребителей гостиницы относительно его работы. Анализ полученных ответов представлен на рисунке 13.

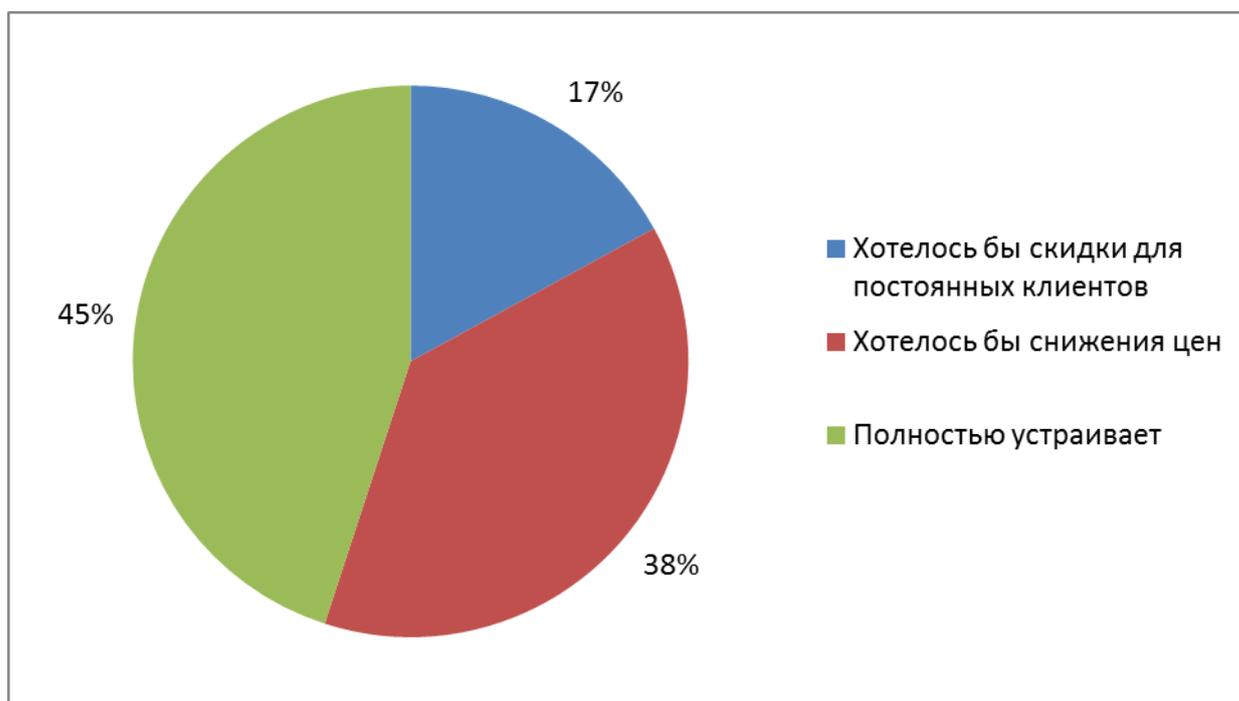


Рисунок 13 - Оценка ценовой политики гостевого дома

Как видно из диаграммы, уровень удовлетворенности ценами гостиницы достаточно высок (цены полностью устраивают 45 % клиентов). Однако также высок процент неудовлетворённых ценами клиентов – 38%. Отсюда следует

вывод о необходимости пересмотра ценовой политики и выявления способов снижения цен.

Для выявления уровня лояльности был предусмотрен вопрос «будете ли Вы рекомендовать нашу гостиницу для посещения своим друзьям и знакомым?». В современной маркетинговой практике такая формулировка вопроса является, с одной стороны, одной из наиболее понятных респондентам, а с другой стороны, дает высокую результативность по прогнозированию динамики будущих продаж. Так, считается, что доля положительных ответов на этот вопрос должна превышать долю отрицательных ответов, что позволит сделать вывод о высоком уровне лояльности потребителей (обычно 50 % и более) и спрогнозировать тенденцию к росту продаж в будущем. Результаты ответов на вопрос представлены на рисунке 14.

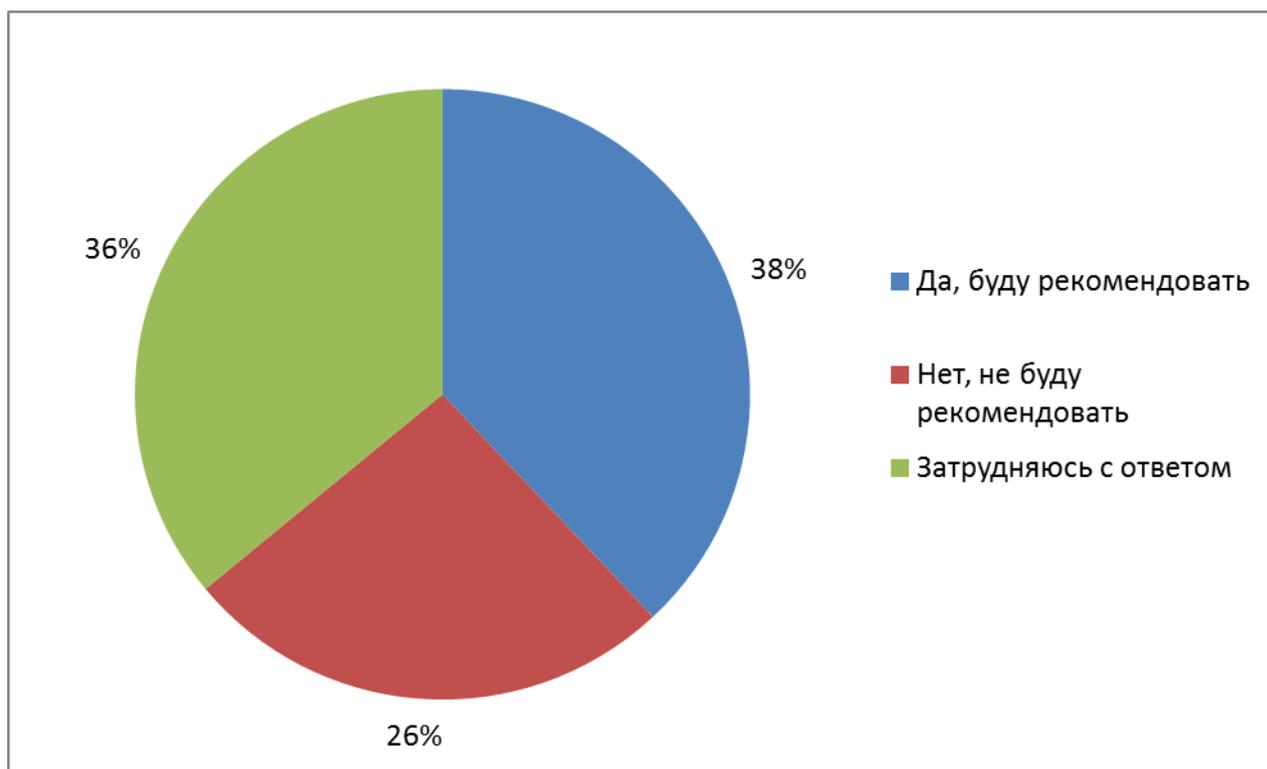


Рисунок 14 - Вероятность рекомендации гостевого дома его клиентами

Из диаграммы можно сделать следующий вывод: желание клиентов рекомендовать гостевой дом не достаточно велико (38 %), и необходимо принимать управленческие решения, позволяющие повысить данный результат. Однако при сопоставлении доли положительных и отрицательных ответов

можно констатировать, что преимущество явно за положительными ответами, что дает основание прогнозировать положительную динамику продаж. Данный перевес особенно будет заметен в случае, если удастся обеспечить переход затруднившихся с ответом в сторону ответивших утвердительно.

Отель проводит для своих гостей печатное анкетирование во время пребывания и выезда, ведь это, в первую очередь, один из способов получения информации о преимуществах и недостатках и, безусловно, решения каких-либо проблем в обслуживании. Гостям предлагается одинарный лист, «призывающий» ответить на стандартные вопросы, выбрав один из вариантов - «Да», «Нет», «Наверное». Благодаря данному способу дается возможность узнать о некоторых деталях:

- где в отеле слабое место;
- почему иностранный гость больше не посетит отель;
- сколько людей уже видят ту проблему, которую управляющий еще не замечает.

Обобщенного мнения по поводу удобного для гостя времени на заполнение анкеты нет. Единственное, о чем помнит отель, это то, что анкету следует предлагать в тот момент, когда гость никуда не спешит, или, когда уже пожил какое-то время и разобрался, что ему нравится, а что нет. Бывают настолько впечатленные гости, что сами просят персонал предоставить чистый лист, где они делятся всеми эмоциями, полученными во время пребывания. Все заполненные анкеты отправляются на анализ предприятием и далее, подробно изучив всю информацию, отмеченную гостями, она в скором времени принимается во внимание. Таким образом, персонал отеля понимает, что ему необходимо совершенствовать качество обслуживания в соответствии с пожеланиями гостей.

Кроме того, гостиница любезно просит VIP-гостей делиться своим мнением о качестве обслуживания, об удобствах в номерах на сайтах бронирования, через которые бронировали номер.

На сайте <https://www.суточно.ру/> средняя оценка отеля составляет 8,4 балла.

Ниже представлены некоторые отзывы, отраженные на рисунке 15:

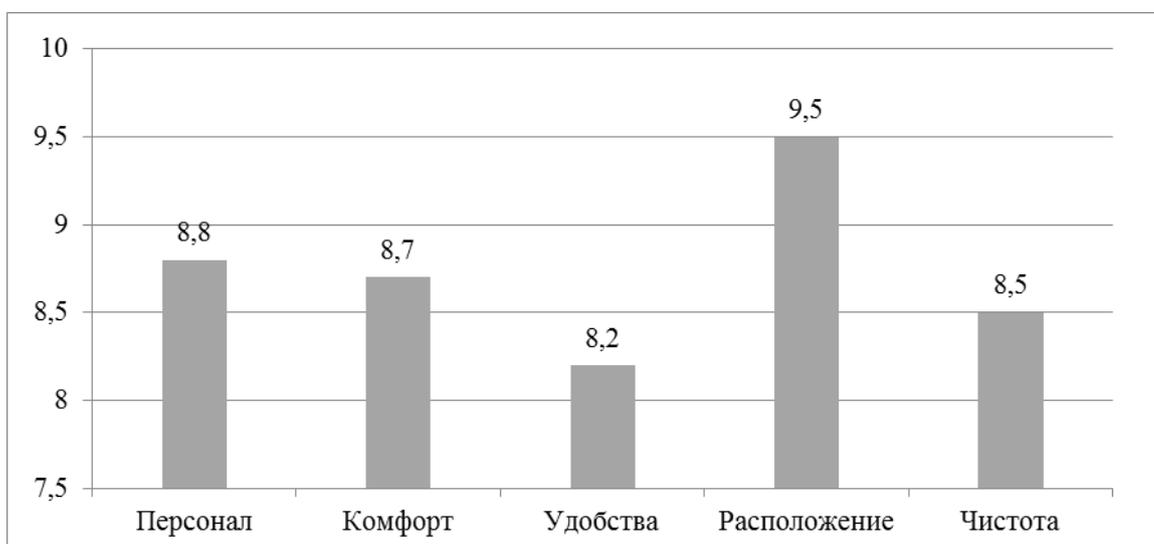


Рисунок 15 - Оценка гостевого дома на сайте [суточно.ру](https://www.суточно.ру/)

- «Очень хороший отель! Номера уютные, всё новое. Персонал очень вежливый, всё на высоком уровне. Расположен отель в центре города) завтраки отличные. Рекомендую!». Оценка на 10 из 10;

- «Все понравилось! Очень милое местечко. В самом центре, удобное местоположение. Удобная система с завтраками! Я осталась довольна!». Оценка в 9,0 из 10;

- «Очень приветливый и профессиональный парень на ресепшене, его необходимо поощрить. · Отсутствие шумоизоляции». Оценка на 8,0 из 10;

- «Очень хорошее расположение. Пешком до Красной площади 10-15 минут. Все номера на 5-ом этаже находятся. Неудобное расположение шкафа. Стоит в узком проходе напротив входа в с/у. Просто одному достать и положить вещи неудобно, а тут еще спутник норовит прошмыгнуть, как раз в тоже самое время. Ну и атмосфера странная, не отельная, для меня это важно. Второй раз не поехала бы». Оценка на 7,0 из 10.

К этому же можно добавить, что VIP-гости чаще стали бы бронировать на официальном сайте отеля, благодаря переведенным основным страницам на

английский язык. Это значительно упростит их процесс приобретения номера для проживания.

Отзывы на сайте «TripAdvisor» представлены не только от русскоязычного и англоязычного населения, но и на французском, японском, китайском и других языках. На рисунке 16 представлена совокупность таких отзывов.

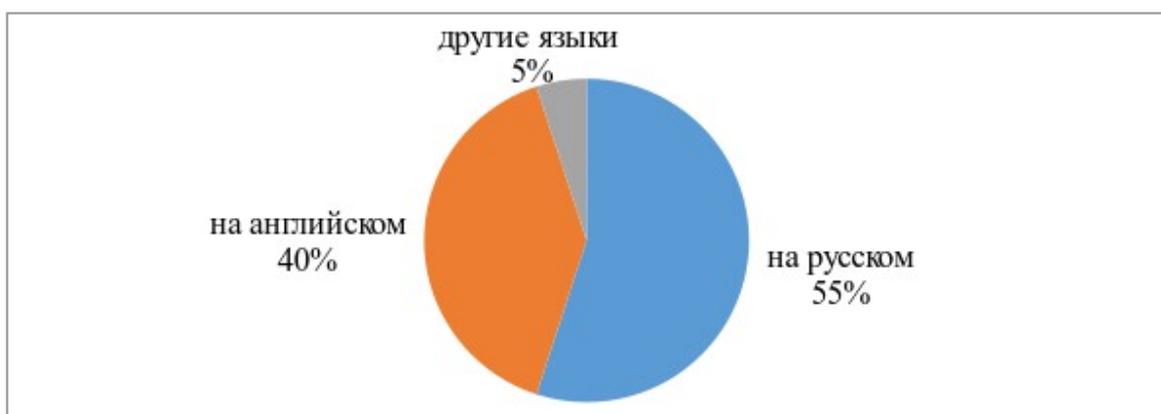


Рисунок 16 - Характеристика отзывов VIP-гостей на сайте «TripAdvisor»

- Больше всего отзывов было представлено гостями из США. 8 гостей поставили 8,3 балла; 9,2 балла; 5,8 баллов; 7,1 балл; 7,5 баллов; 9,6 балла; 7,9 балла; 6,2 балла. Средняя оценка обслуживания гостей из США в отеле составила 7,7 балла, т.е. хорошо;

- 6 гостей из Великобритании поставили 3,3 балла; 7,1 балла; 6,7 балла; 7,5 баллов; 9,6 баллов; 9,2 балла. Средняя оценка обслуживания гостей из Великобритании в отеле составила 7,2 балла, т.е. хорошо;

- 3 гостя из Китая поставили 8,3 балла, 10 баллов и 9,6 балла. Средняя оценка обслуживания гостей из Китая в отеле составила 9,3 балла, т.е. превосходно;

- 2 гостя из Японии поставили 7,5 балла и 4,2 балла. Средняя оценка обслуживания гостей из Японии в отеле составила 5,9 баллов, т.е. приемлемо.

VIP-гостями гостевого дома «Целинбург» также являются представители таких стран, как Индии, Канады, Польши, Франции. Но их отзывов совсем немного, так как их посещаемость отеля не настолько большая,

поэтому в расчет оценки не учтены. Средневзвешенная оценка всех отзывов VIP-гостей по таким показателям, как расположение отеля, чистота, работа персонала и соотношение цена/качество представлена на рисунке 17.

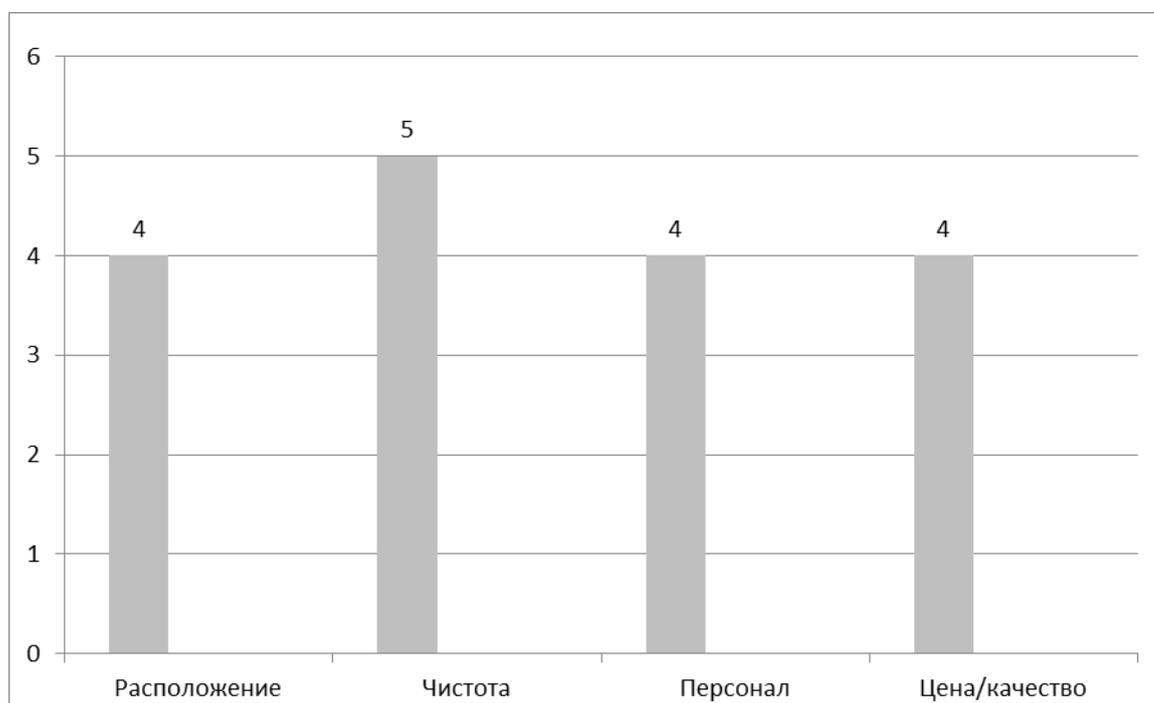


Рисунок 17 - Средневзвешенная оценка отзывов VIP-гостей

На основании рисунка 17 сделаны выводы о том, что:

- расположение отеля VIP-гости оценили на 4 балла, т.е. хорошо;
- чистоту в отеле оценили на 5 баллов, т.е. превосходно;
- работу персонала отеля гости определили на 4 балла, т.е. хорошо;
- соотношение цена/качество на уровне 4 баллов, т.е. хорошо.

Ссылаясь на вышеуказанные данные отзывов на сайте «TripAdvisor», общая оценка составила 4,0 балла, т.е. «хорошо». Больше всего гости удовлетворены чистотой как в номерах, так и в общественной части отеля. В целом управление обслуживанием VIP-гостей в гостевом доме можно охарактеризовать стабильным на достаточно высоком уровне.

Отель посещают в основном деловые иностранные путешественники среднего класса и выше, поскольку цены на номера установлены от 4000 рублей. В зависимости от различных обстоятельств ценовая политика может варьироваться. В условиях рыночных отношений велика роль анализа прибыльности по сравнению с конкурентами. Для сравнительного анализа

были приведены 3 гостиницы четырех звезд, которые тоже пользуются популярностью у VIP-гостей. Они находятся в одном месте расположения, т.е. в центре города [27].

Данные показателей отелей приведены в таблице 12.

Таблица 12

Показатели сравнительного анализа на середину 2020 г.

Показатели	Парк-отель Ангел	Park Inn by Radisson	отель Чайковский	гостиница «Целинбург»	Сумма показателей
Номерной фонд	141	160	20	24	345
Проданные комнаты за сутки	25	32	8	6	71
Доход (руб.)	125300	187600	42800	32000	387700

Основываясь на показателях, приведенных в таблице, можно провести следующие вычисления:

- RGI (Revenue Generation Index) - это индекс получения доходов. Он используется для того, чтобы определить, какую долю доходов гостиница «Лесная» получает по сравнению со своими конкурентами;

- ARI (Average Rate Index) - это средний ценовой индекс. Он измеряет производительность средней цены гостевого дома «Целинбург» по сравнению со средней ценой конкурирующих гостиничных предприятий за тот же период;

- MPI (Market Penetration Index) - это индекс проникновения на рынок. Этот показатель помогает увидеть свою позицию $Osc\%$ (загрузку номерного фонда) и производительность пропорционально конкурентам и рынка в целом;

- RevPAR (Revenue Per Available Room) - выручка номерного фонда за один номер;

- ADR (Average daily room rate) - средняя цена за номер или ночь [13].

Результат проведенного анализа конкурентоспособности гостевого дома «Целинбург» показан в таблице 13.

Анализ прибыльности гостевого дома «Целинбург»

RGI	ARI	MPI
RevPAR (всех гостиниц) = 387700 / 345 RevPAR = 1123,77	ADR (всех гостиниц) = 387700/ 71 ADR = 5460,57	Occ% (всех гостиниц) = 71/345*100 Occ% = 20,58%
RevPAR = 32000/24 RevPAR = 1333,33	ADR = 32000/6 ADR = 5333,33	Occ% = 6/24*100 Occ% = 25%
RGI = 1333,33/ 1123,77 RGI = 1,19	ARI = 5333,33/ 5460,57 ARI = 0,98	MPI = 25/20,58 MPI = 1,21%
RGI > 1	ARI < 1	MP > 1

Из таблицы 13 следует, что показатель ARI гостевого дома «Целинбург» ниже по сравнению со своими конкурентами, тем самым показатель MPI выше, чем у остальных гостиниц на одном гостиничном рынке. Следовательно, за счет низкой средней цены гостевого дома «Целинбург» обладает высокой конкурентоспособностью для VIP-гостей.

Выводы по главе 2

1. В целом можно отметить, что к персоналу отеля предъявляются высокие требования к соответствующей квалификации и профессиональному опыту.

2. Были выявлены и недостатки системы управления персоналом отеля: отсутствие практики оценки эффективности обучающих программ для сотрудников; недостаточное мотивирование и стимулирование труда сотрудников.

3. Таким образом, можно выделить основные проблемы в работе хозяйственной службы отеля: низкий уровень компетентности персонала, отсутствие четкого контроля за качеством оснащения номерного фонда и проверкой номеров перед заездом гостей.

Степень удовлетворенности персонала Проведенный опрос персонала хозяйственной службы: у 73,3 % опрошенных когда-либо возникали проблемы в процессе работы и осуществления своих трудовых обязанностей. Часто не

хватало знаний в области коммуникации с гостями отеля, а также в решение возникающих у них проблем, редко в процессах уборки.

Необходимо заметить, что у большинства работников возникали проблемы, связанные именно с нехваткой профессиональных знаний в сфере гостиничного сервиса. Таким образом, сотрудники, работающие в хозяйственной службе гостиницы не удовлетворены условиями труда, в той или иной степени испытывают сложности при работе из-за чего в последующем постоянно сменяются. Все это является причинами снижения эффективности работы службы.

Глава 3. Разработка рекомендации по совершенствованию работы хозяйственной службы гостевого дома «Целинбург»

3.1. Разработка мероприятий по оптимизации деятельности хозяйственной службы

С целью устранения имеющихся проблем в работе хозяйственной службы может использоваться введение программы обучения горничных службы, представленная двумя блоками: Правила делового этикета и Технология работы горничной. Программа представлена в таблице 14.

Таблица 14

Программа обучения обслуживающего персонала

Наименование блока	Содержание блока	Длительность
Деловой этикет	<ul style="list-style-type: none">- Нормы делового этикета;- Имидж обслуживающего персонала;- Работа с возражениями гостей;- Речевые клише и навыки общения с гостем.	10 часов
Технология работы горничной	<ul style="list-style-type: none">- Санитарно-гигиенические требования к содержанию номерного фонда и общественных помещений;- Классификация гостиниц: сертификация номеров; комплектация номерного фонда гостиницы; виды обслуживания; стандарты уборки номеров; уборочный инвентарь и уборочные материалы;- Новейшие тенденции в технологии поэтажного обслуживания гостей. Различные виды уборки: текущая, промежуточная, вечерняя, генеральная;- Последовательность уборки помещений. Технология уборочных работ;- Ключевое хозяйство. Оставленные и потерянные вещи. Хранение. Порядок возврата. Предметы гостеприимства разового потребления в фирменном исполнении, рекламные материалы, их размещение, контроль качества уборки и технического состояния номеров;- Работа с бельем (хранение чистого белья, сбор и учет использованного, отправка его в прачечную, работа с личным бельем проживающих);- Рабочая тележка горничной, оснащение, комплектация, уборочные механизмы, инвентарь, моющие средства, их характеристика.	12 часов

Для повышения профессиональных навыков, предлагается использовать различные курсы и программы обучения сотрудников хозяйственной службы (таблица 15)

Таблица 15

Курсы повышения профессиональных навыков работников хозяйственной службы ⁶⁰

№	Название	Организатор	Вид	Формат	Регион	Стоимость руб.
1.	Повышение эффективности работы административно-хозяйственной службы гостиницы	ТрэвелЭкспо	Семинар Вебинар	Очная Online	Санкт-Петербург	3 500
2.	Руководство хозяйственным отделом (Housekeeping) отеля	TopTrening	Курс, семинар, тренинг	Очная	Санкт-Петербург	27 800
3.	Организация службы горничных (Housekeeping) современного отеля	ProHotel	Семинар	Очная	Санкт-Петербург	25 000
4.	Управление службой горничных	Horeca Training	Тренинг	Очная Online	Санкт-Петербург	70 000
5.	Вершины безупречного сервиса	Horeca Training	Тренинг	Очная Online	Санкт-Петербург	30 000

Таким образом, за счет внедрения и использования индивидуально разработанных программ по обучению персонала возможно повысить эффективность деятельности сотрудников хозяйственной службы.

Можно сделать вывод о том, что в структуре предприятия нет отдела, который должен заниматься разработкой программы обслуживания VIP-гостей, перспективных планов расширения ассортимента услуг, совершенствования уровня качества обслуживания VIP-гостей - отдела по работе с гостями. Здесь предлагается ввести в организационную структуру гостиницы отдел по работе с туристами, который будет отвечать за разработку планов развития ассортимента услуг для VIP-гостей предприятия, программы обслуживания, а также привлечение новых VIP-гостей.

Данное направление обслуживания VIP-гостей в гостевом доме будет ориентировано на интенсивное улучшение уровня сервиса, обеспечивающее наличие предоставляемых услуг, устремленных на удовлетворение потребностей VIP-гостей. Вдобавок запланированы проведения поощрения

⁶⁰ Программы обучения Horeca Training: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://horeca-training.ru/>

постоянных гостей, что позволит удержать на рынке сегмент VIP-гостей и установить новые контакты с ними.

После внедрения отдела по работе с VIP-гостями в организационную структуру управления отеля, рекомендуется разработка программы обслуживания.

В основу разработки программы заложены следующие мероприятия:

- реализация поощрений и стимулирования постоянных VIP-гостей отеля;
- внедрение ассортимента дополнительных услуг, направленных на удовлетворение потребностей гостей в зависимости от стран их проживания;
- использование печатной продукции гостиницы на иностранном языке (возможно и не на одном).

Здесь целесообразно включить и создание имиджа, соответствующего требованиям и уровню отеля. К основным элементам имиджа отеля относят культуру обслуживания, интерьер гостиничных номеров, образ работников и их квалификацию. К этому же внедрить буклеты, перечни дополнительных услуг, справочники телефонных служб и памятки противопожарной безопасности на английском языке;

- использование гида-переводчика при экскурсионном обслуживании.

Программа обслуживания VIP-гостей должна быть оптимальной, которая учитывает их потребности с учетом национальных особенностей, состава услуг, их количества и порядка предоставления.

Оптимальность обслуживания предполагает:

- 1) соответствие всех видов услуг одному уровню (классу) обслуживания;
- 2) соответствие предоставляемых услуг к национальной принадлежности гостя;
- 3) гибкость программы, возможность замены тех или иных услуг;
- 4) рациональное содержание обслуживания.

Для стимулирования постоянных VIP-гостей отелю позволительно вести учет повторных обращений гостей на сайт. Для этого отель должен создать специальную программу, в которой будет храниться вся информация о гостях, бронирующих номера через веб-сайт гостиницы.

Имея всю необходимую информацию об участниках такой программы, отель может предоставлять регулярную рассылку по электронной почте специальных предложений на свои гостиничные услуги, поздравлять с праздниками и юбилейными датами. Адресные рассылки и интерактивное общение должны происходить постоянно, начиная с планирования поездки гостя и продолжаться после завершения его пребывания в отеле. В связи с ростом туристического потока в Россию вырастает потребность в профессиональных работниках отеля, ведь гостиничное дело требует особых навыков и всесторонней профессиональной подготовки. Для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений в отеле необходима профессиональная подготовка, обучение персонала и повышение квалификации. Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений современному уровню производства.

Обучение содержит четыре основных аспекта [21]:

- профессиональная подготовка;
- повышение квалификации (семинары, тренинги, курсы иностранных языков по совершенствованию качественного обслуживания VIP-гостей);
- переподготовка кадров;
- дополнительное профессиональное образование.

Подготовка персонала будет важна в тех случаях, когда:

- придет новый работник в гостиница «Лесная» на предприятие;
- работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу, которая требует высоких навыков в данной области;
- у работника не хватает знаний для выполнения своих обязанностей;

- произойдут серьезные изменения в экономике отеля или во внешней среде.

В отеле положено периодически проводить оценивание, в процессе которого управляющий рассматривает такие качества своих подчиненных, как техническое мастерство, исполнительность, инициативность и умение контактировать с проживающими туристами в отеле.

Оценка итогов трудовой деятельности устанавливает, добросовестно ли работники выполняют свои прямые обязанности и каков уровень эффективности их работы. Оценка персонала дает возможность раскрыть более перспективных сотрудников, установить критерии с целью продвижения по карьерной лестнице, увольнения и многое другое. Устанавливая точные цели и задачи деятельности, оценка работников представляется сильным инструментом мотивации в достижении наилучших результатов.

Постоянная и планомерная работа гостиницы с жалобами клиентов позволяет понять, что надо исправить в своей деятельности для повышения ценности гостиничных услуг у потребителя. Жалобы клиентов выражают мнение и потребности гостей, выявляют слабые места стандартов обслуживания в гостинице. Кроме того, это бесплатный контроль качества обслуживания, аудит и маркетинговое исследование. Благодаря им можно эффективнее планировать расходы, определять, в каких тренингах нуждаются сотрудники в первую очередь. К тому же это возможность получить информацию о конкурентах, принять вовремя нужные меры и удержать клиента.

Целесообразно, чтобы были разработаны четкие рекомендации сотрудникам по устранению различного рода стандартных ошибок (таблица 16). По проблемам и претензиям гостей в гостиницы должны составляться каждодневные отчеты для менеджмента гостиницы, на основании которых вносятся коррективы в деятельность гостиничного предприятия с целью повышения ценности гостиничных услуг для потребителя. Анализ жалоб и претензий клиентов позволяет не только исправлять имеющиеся ошибки, но и

совершенствовать качество обслуживания, повышать удовлетворенность клиентов, тем самым увеличивая количество истинно лояльных потребителей.

Таблица 16

Рекомендации по действиям сотрудников в различных ситуациях и варианты компенсаций, которые помогут сохранить хорошие отношения с клиентами

Разновидность проблемы	Проблемы, относящиеся к данной разновидности	Вероятные компенсации клиенту
Досадные моменты, которые могут доставить некоторые неудобства гостю	ошибка в счете	Действия сотрудника: устное извинение; решение проблемы; подарок от гостиницы в знак внимания.
	ошибка в выполнении заказа (одна чашка вместо двух, недостаточно холодный или горячий продукт, не учтены пожелания гостя - без соли, с молоком и т.п.)	
Проблемы, из-за которых исключается возможность полноценного проживания и работы в гостиницы	игнорирование таблички «Не беспокоить» (Do not disturb) сотрудниками гостиницы	Действия сотрудника: устное извинение; письменное извинение и ваза с фруктами; непременно уведомление менеджеров в течение того же дня. В перечисленных случаях уже менеджер решает, как исправить ситуацию, и определяет компенсацию (возмещение).
	утрача или пропажа вещей гостя (горничная убрала из номера остывший кофе, завтрак и т.п.)	
Проблемы, которые наносят серьезный ущерб гостю или его имуществу	отравление пищей	Действия сотрудника: устное извинение; немедленное сообщение об инциденте менеджерам отдела
	телесные повреждения	
	пропажа вещей	

Для повышения качества обслуживания необходимо, прежде всего, повысить уровень обслуживания клиентов за счет обучения персонала навыкам общения и поведения с клиентами.

ООО «Целинбург» – это независимая гостиница, то есть она не входит ни в российскую гостиничную цепь, ни в сектор сетевых гостиниц. Поэтому целесообразно было выбрать наиболее простую для нее программу лояльности – накопительную.

Благодаря программе гость сможет получить карту лояльности и накапливать баллы, чтобы затем обменять их на различные услуги.

Гость, впервые поселившийся в гостинице, сможет оформить карту лояльности как электронную, так и физическую. Если карта гостя затеряется, и

он не сможет ее найти, то все данные о бронировании сохраняется в программе гостиницы.

Гость начинает получать привилегии и скидки на услуги сразу после выдачи карты, при этом скидки на проживание предоставляются со следующего заезда. Также обладателю карты лояльности будут автоматически зачисляться баллы ко дню рождения. Баллы будут действовать бессрочно.

Целевая аудитория

Бизнес - туристы, которые смогут остановиться в гостинице на время своей деловой поездки. Гостям будут предложены различные акции и предложения, которые будет включать программа.

Будет предложено три тарифа, входящих в программу.

Тариф Basic

Условия тарифа:

Дает возможность получить скидку 5% на:

1. Проживание вне зависимости от категории номера;
2. Скидка 5% на бизнес-ланчи (с 13:00 до 17:00) в течение всего периода проживания.

Карту по данному тарифу можно получить бесплатно при заезде. Срок действия карты не ограничен.

Тариф Super

Условия тарифа:

Дает возможность получить скидку 10% на:

1. Проживание вне зависимости от категории номера;
2. Скидка 10% на бизнес-ланчи (с 13:00 до 17:00) в течение всего периода проживания.
3. Возможность повышения категории номера при наличии свободных мест.

4. Ранний заезд и поздний выезд.

Карту по данному тарифу можно получить при накоплении 20000 bonus point. Срок действия карты не ограничен.

Тариф Gold

Условия тарифа:

Дает возможность получить скидку 15% на:

1. Проживание вне зависимости от категории номера;
2. Скидка 15% на бизнес-ланчи (с 13:00 до 17:00) в течение всего периода проживания.
3. Возможность повышения категории номера при наличии свободных мест.
4. Ранний заезд и поздний выезд;
5. Дополнительная ночь в подарок с возможностью позднего выезда.

Карту по данному тарифу можно получить при накоплении 50 000 bonus point. Срок действия карты не ограничен.

Стать участником программы лояльности очень просто: необходимо заполнить специальную анкету на стойке службы приема и размещения отеля или зарегистрироваться в личном кабинете на сайте.

Условия программы лояльности:

1. Скидки на проживание предоставляются только в случае прямого бронирования: на официальном сайте гостиницы или по телефону/ электронной почте выбранного отеля, то есть без участия туристических агентств и компаний, туристических операторов, интернет-порталов, других систем онлайн-бронирования.

2. Переход на следующий уровень осуществляется автоматически при накоплении необходимого количества баллов.

3. Скидки по тарифам распространяются только на одного человека.

4. Скидки и бонусы по карте лояльности не распространяются на проведение банкетов/фуршетов, аренду конференц-залов и конференц-оборудования.

5. Повышение категории номера, поздний выезд и ранний заезд отель обязуется предоставить только при наличии свободных и готовых к заселению номеров.

Трендом современного этапа развития туризма в мире стал рост перемещения людей с ограниченными возможностями здоровья. Не остается в стороне и Россия. Поэтому очень важно создавать доступную среду для такой группы людей.

В связи с этим для льготных категорий граждан гостиница «Лесная» может предложить особые условия проживания:

- бесплатное размещение будет предоставляться детям-инвалидам;
- скидка 20 % будет предоставляться инвалидам 2 и 3 групп, а также инвалидам боевых действий;
- льготное проживание будет предоставляться при предъявлении подтверждающего документа установленного образца;
- сумма скидки будут рассчитываться от цены действующего прейскуранта и распространяется только на проживание;
- вышеуказанные льготы не будут распространяться на групповое размещение (10 и более человек) и не суммируются с другими акциями и специальными предложениями.

Предоставление инклюзивным туристам разного рода льготы для проживания в гостинице или осуществления покупок позволит не только привлекать в гостевой дом дополнительных клиентов, но и будет выполнять важную социальную функцию.

Рекомендуется также внедрить проактивную систему закупки расходных материалов для гостиницы.

Во многих компаниях возникает необходимость усовершенствовать последовательность действий по решению конкретных задач в главном направлении производства.

Рассмотрим бизнес-процесс «Закупка расходных материалов», который является вспомогательным процессом, он осуществляет обеспечение основных и вспомогательных процессов гостиницы необходимыми материалами⁶¹.

Определим границы процесса. Начало процесса (граница входа) – получение от старшей горничной информации о необходимости пополнения запасов расходников. Заканчивается бизнес-процесс учетом закупленных материалов в информационной системе.

Перспектива ресурсов – это набор исполнителей, который в рассматриваемом процессе включает старшую горничную, администратора, бухгалтера и кладовщика.

Перспектива ресурсов представлена на рисунке 18.

Роли

Все роли	
Название	Инициализатор
Старшая горничная	
Администратор	ru.runa.wfe.extension.orgfunction.ExecutorByNameFunction(Назаров)
Бухгалтер	ru.runa.wfe.extension.orgfunction.ExecutorByNameFunction(Нестеров)
Кладовщик	ru.runa.wfe.extension.orgfunction.ExecutorByNameFunction(Неделин)

Рисунок 18 - Перспектива ресурсов бизнес-процесса «Закупка расходных материалов»

Поток данных процесса описывает бизнес-правила передачи информации, необходимой для выполнения операций, а также зоны ответственности во вводе необходимых данных. Перспектива данных (набор внутренних переменных) представлена на рисунке 19.

⁶¹ Рындина, С. В. Процессный подход в гостиничном деле: переход на проактивное управление бизнес-процессами / С. В. Рындина, С. В. Куликова, К. Д. Михайлова // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2019. – № 3 (31). – С. 71–82.

Переменные

Все переменные	
Название	Формат
Лист заказа	Файл
Текущая дата	Дата
Сроки поставки	Дата
Количество товара1	Целое число
Количество товара2	Целое число
Количество товара3	Целое число
Количество товара4	Целое число
Количество товара5	Целое число
Комментарий администратора	Текст

Рисунок 19 - Перспектива данных бизнес-процесса «Закупка расходных материалов»

Перспектива операций включает также автоматизированные операции, выполняемые информационной системой. В workflow-системе это реализуется с помощью задач сценариев. Часть операций выполняется в отдельных сценариях повторно, это связано с зонами ответственности в бизнес-правилах последующих исполнителей, которые вносят исправления в ранее созданные в процессе документы, если обнаруживают несоответствие с регламентами, бюджетами, контрольными значениями (таблица 17).

Таблица 17

Этапы процесса закупки

Операция	Исполнитель	Переменные (ввод, вывод, коррекция)	Сценарий		
			1	2	3
Ввод данных	Старшая горничная	Ввод переменных: количество товара, текущая дата, сроки поставки	+	+	+
Формирование листа заказа	Информационная система		+	+	+
Проверка запроса на приобретение товаров	Администратор	Ввод переменных: комментарий администратора. Вывод переменных: файл - лист заказа	+	++	+
Корректировать данные	Старшая горничная	Коррекция: файл-лист заказа Вывод переменных: комментарий администратора		+	
Получить договор от поставщика	Администратор		+	+	+
Визирование договора	Бухгалтер		+	+	+
Принять товар	Кладовщик		+	+	++
Проверить товар на соответствие с листом заказа	Кладовщик	Вывод переменных: файл-лист заказа	+	+	++

Операция	Исполнитель	Переменные (ввод, вывод, коррекция)	Сценарий		
			1	2	3
Повторно запросить заказ	Администратор				+
Оплатить счет за поставку	Бухгалтер		+	+	+
Добавить расходные материалы в систему гостиницы	Администратор		+	+	+

Перспектива управления исполнимого бизнес-процесса «Закупка расходных материалов» представлена на рисунке 20.

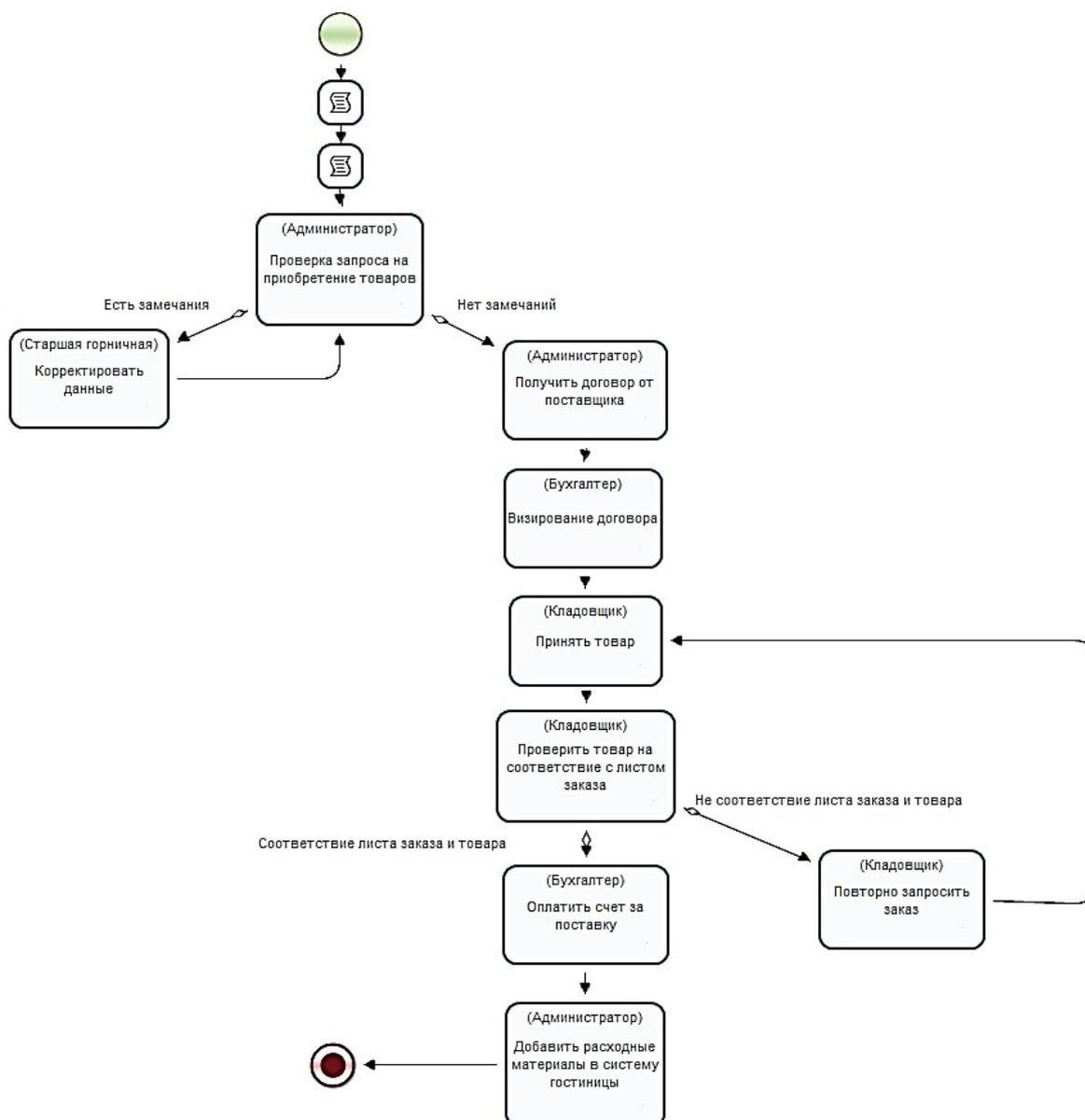


Рисунок 20 - Перспектива управления

Старшая горничная после проверки склада для расходных материалов запускает бизнес-процесс на выполнение. Формируется лист заказа, в котором указываются количество необходимого товара и сроки поставки (рисунок 21).

Стартовая форма	
<i>Расходные материалы, которые необходимо поставить в следующем количестве и в определенный срок</i>	
Количество товара 1:	54
Количество товара 2:	21
Количество товара 3:	22
Количество товара 4:	16
Количество товара 5:	70
Сроки поставки:	09.11.2019

Рисунок 21 - Стартовая форма

В процессе присутствуют две задачи сценария, исполнителями которых являются боты. Задача сценария – это элемент BPMN, при прохождении через который точки управления выполняется заранее определенный алгоритм действий. Первая задача сценария – «Определение текущей даты» (рисунок 22). Здесь в качестве обработчика используется метод «Выполнить формулу». Функция `current_date` определяет текущую дату и сохраняет результат в переменную «Текущая дата».

Property	Value
Идентификатор узла	ID2
Название	Определение текущей даты
Описание	
Класс обработчика	Выполнить формулу
Конфигурация	'Текущая дата' = current_date();

Рисунок 22 - Первая задача сценария

Следующая задача сценария формирует файл листа заказа (рисунок 23). В качестве класса обработчика выбирается метод «Word: Формирование документа DOCX используя шаблон».

Property	Value
Идентификатор узла	ID3
Название	Формирование листа заказа
Описание	
Класс обработчика	Word: Формирование документа DOCX используя шаблон
Конфигурация	<?xml version="1.0" encoding="UTF-8"?>

Рисунок 23 - Вторая задача сценария

Данные, которые ввела старшая горничная, передаются администратору (рисунок 24). Ветвление реализовано с помощью выбора условий (кнопки «Есть замечания» и «Нет замечаний»).

Запрос на приобретение расходных материалов:

Лист заказа: Лист заказа1.docx

Комментарий администратора:

Нет претензий по количеству запрашиваемых товаров и срокам поставки

Есть замечания

Нет замечаний

Рисунок 24 - Запрос на приобретение расходных материалов

Администратор в свою очередь проверяет лист заказа и в случае необходимости оставляет комментарий (рисунок 25).

Заявка на поставку товара от 06.11.2019

Прошу поставить следующие виды товара:

№	Наименование товара	Количество
1	Шампунь	54
2	Гель для душа	21
3	Мыло	22
4	Зубная щетка	16
5	Кондиционер для волос	70

в срок до 09.11.2019

Оплату заказа гарантируем / _____ / Назаров И.Е.

Рисунок 25 - Вариант заполненного листа заказа

Исполнимый бизнес-процесс далее имеет три варианта развития событий:

Сценарий 1. Администратор соглашается с листом заказа, взаимодействует вне системы с поставщиком, получает от поставщика договор, который направляется бухгалтеру для согласования. Процесс находится в

режиме ожидания поставки. В момент поставки кладовщик принимает товар и при проверке не обнаруживает проблем. Бухгалтер оплачивает счет. Администратор добавляет расходные материалы в систему гостиницы.

Сценарий 2. Администратор выявляет неточности, связанные с листом заказа. Старшая горничная получает комментарий администратора с заданием редактировать файл. После этого администратор вновь получает файл на повторное рассмотрение. Далее исполнение процесса протекает в соответствии с первым сценарием.

Сценарий 3. Администратор соглашается с листом заказа. После администратор получает договор от поставщика и бухгалтер визирует договор. При принятии товара кладовщик в соответствии с заявкой обнаруживает недостачу и/или брак в расходных материалах, администратор запрашивает нужный товар повторно и после поставки новых и недостающих расходных материалов вносит товар в систему. Бухгалтер оплачивает счет.

Как можно заметить, бизнес-процесс «Закупка расходных материалов» может происходить по трем сценариям, причем все сценарии заканчиваются успешно, но на их исполнение затрачивается различное количество времени. В одном случае дополнительное время требуется в связи с тем, что у администратора есть некоторые замечания по поводу листа заказа, в другом случае из-за проблем, связанных с принятием товара (брак/недостача). Для того чтобы понять, как оптимизировать данный процесс, необходимо ввести метрики эффективности и результативности исполнения, т.е. показатели продолжительности, стоимости и качества.

Таблица 18 не только регистрирует тривиальные выводы, что сценарий 1 является самым оптимальным по времени, а сценарий 2 и сценарий 3 – более продолжительные, но и позволяет понять, насколько существенны потери времени в неоптимальных сценариях, есть ли смысл в оптимизации или расходы на ее проведение нецелесообразны, тем более что оптимизация может касаться не только самого процесса, но и его окружения.

Таблица 18

Этапы процесса закупки расходных материалов

Операция	Продолжительность, ч	Сценарии		
		1	2	3
Ввод данных	1/12	+	+	+
Проверка запроса на приобретение товаров	1/4	+	++	+
Корректировать данные	7/60		+	
Получить договор от поставщика	1,5	+	+	+
Визирование договора	1/12	+	+	+
Принять товар	3 дня 1/2	+	+	++
Проверить товар на соответствие с листом заказа	1/4	+	+	++
Повторно запросить заказ	1/6			+
Оплатить счет за поставку	1/6	+	+	+
Добавить расходные материалы в систему гостиницы	1/12	+	+	+
Итого:		3 дня и 2 часа 50 минут	3 дня и 3 часа 28 минут	6 дней и 3 часа 55 минут

Привязка к длительности операций стоимостных показателей, а также анализ в разрезе нормативных и фактических значений показателей позволяют оценить, насколько велико отклонение и достижимы ли нормативы при текущей организации процесса (таблица 19).

Таблица 19

Время и стоимость операций по закупке расходных материалов

Операция	Исполнитель	Часовая ставка	Время операций, ч		Стоимость операций, руб.	
			нормативное	фактическое	нормативная	фактическая
Ввод данных	Старшая горничная	200	1/20	1/12	10	50/3
Проверка запроса на приобретение товаров	Администратор	300	1/6	1/4	50	75
Корректировать данные	Старшая горничная	200	1/12	7/60	50/3	70/3
Получить договор от поставщика	Администратор	300	1	1,5	300	450
Визирование договора	Бухгалтер	250	1/20	1/12	25/2	125/6
Принять товар	Кладовщик	150	2 дня 1/3	3 дня 1/2	50	75

Продолжение таблицы 19

Операция	Исполнитель	Часовая ставка	Время операций, ч		Стоимость операций, руб.	
			нормативное	фактическое	нормативная	фактическая
Проверить товар на соответствие с листом заказа	Кладовщик	150	1/6	1/4	25	75/2
Повторно запросить заказ	Администратор	300	1/12	1/6	25	50
Оплатить счет за поставку	Бухгалтер	250	1/12	1/6	125/6	125/3
Добавить расходные материалы в систему гостиницы	Администратор	300	1/20	1/12	15	25
Итого:			2 дня и 2 часа	3 дня и 3 часа 20 минут	525 руб.	802,5 руб.

Если стоимость и длительность – это показатели эффективности процесса (показатели операций), то качество исполнимого бизнес-процесса связано с результативностью, т.е. завершаются ли отдельные операции и весь процесс в целом целевым результатом или операции эффективно (т.е. быстро и дешево) работают вхолостую. Было предложено пять показателей качества (таблица 20). Отклонения в показателях качества свидетельствуют о проблемах с результатами процесса.

Таблица 20

Отклонения в показателях качества

Название показателя	Нормативное значение	Фактическое значение	Отклонение
Неверно указываются позиции заказа (ошибка в наименованиях)	Не более 1 раза	2	1
Возврат листа заказа старшей горничной	Не более 1 раза	2	1
Соответствие товара и листа заказа	100 %	95 %	5 %
Сроки поставки	2 дня	3 дня	1 день
Количество повторных запросов на поставку (в связи с бракованным товаром или отсутствием товара)	Не более 1 раза	2	1

Анализ процесса позволил установить, что направления оптимизации должны быть связаны с устранением следующих узких мест (проблем):

– старшая горничная неправильно заполняет лист заказа;
– в поставке обнаружены брак или недостача. Для оптимизации бизнес-процесса необходимо прибегнуть к следующим действиям:

1) совершенствовать профессиональные знания гостиничного персонала и сотрудников гостиницы;

2) укрепить постоянное взаимодействие с надежными поставщиками, чтобы избежать бракованной продукции;

3) сформировать максимально понятные и однозначные критерии качества товаров, чтобы у поставщиков не возникало вопросов, и они могли поставить все необходимые товары надлежащего качества с первого раза;

4) предоставить старшей горничной образец действующего листа заказа для того, чтобы ошибок в позиции заказа не наблюдалось.

В рассмотренном примере были проведены описание и анализ бизнес-процесса, а также предложены действия по его усовершенствованию.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Создание и ведение подробной клиентской базы в гостевом доме позволит использовать информацию о гостях, проживавших в то или иное время. Это способствует установлению более тесных отношений с ними. Например, работники службы приема и размещения регулярно могут производить смс-рассылку поздравления с днем рождения для тех, кто несколько раз уже проживал в гостевом доме.

Таблица 21

Календарный план разработки и реализации мероприятий по формированию программы лояльности в гостевом доме

№	Наименование мероприятия	Ответственное лицо	Сроки внедрения
1	Разработка должностных инструкций для администратора по работе с клиентами	Директор	I квартал 2023 г.
2	Перераспределение должностных обязанностей	Директор	I-II кварталы 2023 г.
3	Установление программного обеспечения	IT-менеджер	II квартал 2023 г.
4	Установление CRM системы	IT-менеджер	II квартал 2023 г.
5	Выпуск и управление электронными	Администратор	II квартал 2023 г.

	картами		
--	---------	--	--

Продолжение таблицы 21

№	Наименование мероприятия	Ответственное лицо	Сроки внедрения
6	Разработка раздела на web- сайте о программе лояльности	Администратор IT-менеджер	II-III кварталы 2023 г.
7	Обучение персонала в рамках программы лояльности	Администратор	I-II кварталы 2023 г.
8	Печать рекламных плакатов с информацией о программе лояльности	Администратор	I квартал 2023 г.

Для организации программы лояльности предлагается установить модуль интеграции учетной программы, в которой ведутся продажи с системой выпуска электронных карт лояльности «PRМар». Взаимодействие учетной программы с системой позволит обеспечить идентификацию (распознавание) электронных карт лояльности, а также синхронизировать базу данных клиентов, автоматически выпуская электронные карты вместо пластиковых, с настроенной программой лояльности по своим правилам начисления, списания бонусов, повышая этим лояльность клиентов и привлекая новых.

Для контроля соблюдения всех условий за начислением бонусов участникам программы лояльности предлагается внедрить компьютерную программу. Программа будет взаимодействовать с модулем интеграции действующей учетной программы и системой выдачи электронных карт.

Так как по всем возникающим вопросам клиенты обращаются к администратору, то целесообразно провести обучение персонала по программе лояльности и условиям участия в ней. Обучение проводится с использованием презентации и раздаточного материала. В презентации подробно рассказывается о целях внедрения программы лояльности, о её важности, о привилегиях, которые получают владельцы карт, об условиях участия в программе и получении бонусов. Так же необходимо подготовить универсальный плакат, содержащий важную информацию о программе.

Таблица 22

Смета на разработку программы лояльности

Статья затрат	Сумма, руб.
Разработка должностных инструкций для администратора по работе с клиентами	5000
Перераспределение должностных обязанностей	0
Установление программного обеспечения	14400
Установление CRM системы	20000

Статья затрат	Сумма, руб.
Выпуск и управление электронными картами	10000
Разработка раздела на web- сайте о программе лояльности	3000
Обучение персонала в рамках программы лояльности	5000
Печать рекламных плакатов с информацией о программе лояльности	350
Итого	57750

Расходы на внедрение ПО для выпуска электронных карт лояльности «PRМар» составляет 14 400 руб. в год.

Услуги программиста по внедрению программы для контроля соблюдения всех условий за начислением бонусов участникам программы лояльности - 20 000 руб.

Услуги программиста по добавлению раздела на web-сайте с информацией о программе лояльности - 3 000 руб.

Расходы на изготовление рекламного плаката - 350 рублей;

Итого: общая сумма равна 57750 руб. в год.

Для формирования программы лояльности в гостиничном предприятии можно создать календарный план:

- провести поддерживающие мероприятия (печать листовок-анкет, оформление пластиковых карт);
- провести рекламные мероприятия по ознакомлению с программой лояльности;
- провести обучение персонала по особенностям участия в программе;
- внедрение дисконтной карты. Дисконтная карта будет предоставляться только физическим лицам, оплачивающим проживание в гостинице по открытым ценам отеля за наличный расчет или с использованием банковских карт при поселении. Будет доступна скидка 5% по карте только на проживание (без питания и дополнительных услуг). Скидка по выданной карте начинает действовать при предъявлении карты при заселении и можно воспользоваться только при индивидуальном заезде. А срок действия дисконтной карты - бессрочная.

Использование геймификации в программе лояльности гостиницы позволяет гостям использовать все возможности современных программ лояльности, комбинируя все возможные инструменты современного маркетинга: игровые механики; квесты; конкурсы; рейтинги и многое другое.

Участвуя в программе лояльности с элементами геймификации гости могут:

- получить бонусы за переход и последующее бронирование услуг проживания в гостинице;
- получить внутреннюю игровую денежную карточку гостиницы за выполнение квестов;
- получить внутреннюю игровую денежную карточку за активность в социальных сетях;
- получить внутреннюю игровую денежную карточку за участие в конкурсах или соревнованиях, проводимых в отеле.

Предлагаемые мероприятия могут привлечь новых потребителей, будут способствовать: увеличению уровня продаж, удержанию постоянных гостей и привлечению новых, укреплению позиций на рынке по отношению к конкурентам, снижению расходов, необходимых для рекламы, маркетинга и PR за счёт увеличения количества рекомендаций со стороны постоянных гостей.

Отметим, что лояльность потребителя является залогом успешного достижения поставленных предприятием целей для дальнейшего развития. Однако не всегда гость, желания которого удовлетворены, может быть лояльным, как свидетельствуют результаты многих исследований в этой области. Если потребитель удовлетворен, это не является гарантом того, что будут совершены повторные покупки и бронирования, соответственно, об увеличении продаж гостиничного предприятия тоже говорить предельно точно не имеет смысла. При формировании удовлетворенности потребителя гостиничное предприятие должно заострять свое внимание на том, чтобы у гостя сформировалось положительное впечатление от предоставленных ему услуг.

Выводы по главе 3

1. Проблемы можно решить, исходя из рекомендаций, приведенных в главе выпускной квалификационной работы, где было сделано предложение внедрения следующих мероприятий: внедрение программы обучения обслуживающего персонала, внедрение службы по работе с гостями; разработка поощрений постоянных VIP-гостей; использование печатной продукции на иностранном языке; совершенствование ассортимента предоставляемых услуг.

2. Таким образом, обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия является насущной необходимостью и обязательной задачей всех предприятий гостиничной индустрии. Проведение модернизации, направленной на совершенствование обслуживания гостей, повысит количество туристов, увеличение прибыли и статус гостевого дома «Целинбург».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Гостиничный бизнес в силу своей принадлежности к сфере услуг имеет ряд уникальностей, которые распространяются и на систему управления. Они связаны, прежде всего, с необходимостью прямого контакта с гостем, с удовлетворением индивидуальных потребностей каждого потребителя услуг.

Проведенный анализ показал, что 62 % опрошенных клиентов не готовы рекомендовать гостевой дом своим друзьям и родственникам. Следовательно, необходимо разрабатывать новые рекомендации по повышению лояльности клиентов и продвижению услуг.

Был проведен анализ общего числа жалоб за период 2019-2021 гг, прослеживается негативная тенденция, из них, более половины жалоб приходится на работу хозяйственной службы, что свидетельствует о проблемах в организации ее работы.

Были выявлены проблемы деятельности административно-хозяйственной службы. Таким образом, можно выделить основные проблемы в работе хозяйственной службы отеля: низкий уровень компетентности персонала, отсутствие четкого контроля за качеством оснащения номерного фонда и проверкой номеров перед заездом гостей.

Степень удовлетворенности персонала Проведенный опрос персонала хозяйственной службы: у 73,3 % опрошенных когда-либо возникали проблемы в процессе работы и осуществления своих трудовых обязанностей. Часто не хватало знаний в области коммуникации с гостями отеля, а также в решение возникающих у них проблем, редко в процессах уборки.

Необходимо заметить, что у большинства работников возникали проблемы, связанные именно с нехваткой профессиональных знаний в сфере гостиничного сервиса. Таким образом, сотрудники, работающие в хозяйственной службе гостиницы не удовлетворены условиями труда, в той или иной степени испытывают сложности при работе из-за чего в последующем

постоянно сменяются. Все это является причинами снижения эффективности работы службы.

Анализируя проблемы, влияющие на обслуживание гостей в отеле, сделан вывод, что основной проблемой гостиничного предприятия является отсутствие специальной программы по обслуживанию VIP-гостей. Не менее важной проблемой является ценовая политика, которая занижена по сравнению с конкурентами, тем самым сегмент статуса гостей выявляет возможность повышения стоимости на гостиничный продукт. Ограниченное количество услуг неблагоприятно влияет на восприятие гостей. Отсутствие программы по обслуживанию VIP-гостей влечет потерю сегмента. Эти проблемы можно решить, исходя из рекомендаций, приведенных в главе выпускной квалификационной работы, где было сделано предложение внедрения следующих мероприятий:

- 1) внедрение службы по работе с гостями;
- 2) разработка поощрений постоянных VIP-гостей;
- 3) использование печатной продукции на иностранном языке;
- 4) совершенствование ассортимента предоставляемых услуг.

Данный план действий направлен на поддержание необходимого обслуживания с учетом требований существующего рынка услуг и перспектив его развития, а также мотивирования потенциальных гостей. Программа по обслуживанию VIP-гостей повышает конкурентоспособность услуг на основе эффективных методов организации обслуживания, и, в свою очередь, поддерживает высокий профессиональный уровень персонала и создает условия для грамотного обслуживания VIP-гостей.

Далее предложены рекомендации по совершенствованию обслуживания VIP-гостей в отеле, которые направлены на исправления положения дел по вопросам, среди которых повышение эффективности обучающих программ и введение высокой культуры сервиса в гостинице.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 29.06.2015 № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2015. N 27. ст. 3953.
2. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1860 «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» // Собрание законодательства РФ. 2020. N 48. ст. 7721.
3. ГОСТ Р 50646-2012 «Услуги населению. Термины и определения»
4. Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. М.: ООО «Вершина», 2005.
5. Баумгартен Л. В. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг. М.: Академия, 2013. С. 288
6. Быстров, С.А. Организация гостиничного дела: учебное пособие / С.А. Быстров. – М: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. – 432 с.
7. Вакуленко, Р.Я. Управление гостиничным предприятием: учебное пособие / Р. Я. Вакуленко, Е. А. Кочкурова. – М: Университетская книга; Логос, 2020. – 320 с.
8. Джум, Т. А. Организация гостиничного хозяйства: учебное пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. – М: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 400 с.
9. Ефимова И.Ю. Методология стандартов гостиничного обслуживания «Экономика. Право. Менеджмент: сборник трудов молодых исследователей БГУ» — сериальное электронное издание Издательство Байкальского государственного университета 2014. ВЫПУСК 1 (1)
10. Ефремова М.В., Чкалова О.В., Ефремов А.С. Корпоративные стандарты как инструмент управления качеством обслуживания в сфере гостеприимства // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – Т. 17, № 11. – С. 2131-2146.
11. Захарова К.И. Менеджмент на скорость. М.: Изд-во АСТ, 2021. 256 с.

12. Маврина Н.Ф., Марковская О.В. Подходы к пониманию клиентоориентированности как фактору конкурентоспособности отелей и других средств размещения // Вестник Российского Нового Университета № 2, 2018. С. 109-115
13. Морозова Л.С., Земскова А.А. Влияние качества обслуживания на эффективность деятельности предприятий индустрии гостеприимства // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. № 2. С. 98-110.
14. Никольская Е.Ю., Попов Л.А., Ковальчук А.П. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг. М.: КНОРУС, 2019. 344 с.
15. Павленко И.Г. Система управления качеством гостиничных услуг // Сервис в России и за рубежом. 2019. Т.13. №5(87). С. 36-42.
16. Психология. А-Я. Словарь-справочник / Пер. с англ. К. С. Ткаченко. М.: ФАИР-ПРЕСС; Майк Кордуэлл. 2000.
17. Роглев, Х.Й. Основы гостиничного менеджмента: учебник / К. Кондор. – М.: Академия, 2013. – 408 с.
18. Рындина, С. В. Процессный подход в гостиничном деле: переход на проактивное управление бизнес-процессами / С. В. Рындина, С. В. Куликова, К. Д. Михайлова // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2019. – № 3 (31). – С. 71–82.
19. Стандарты качества в городском гостиничном хозяйстве. Практика формирования и внедрения (практическое пособие) / Серия специальных информационных и нормативно-методических приложений к отраслевому городскому информационному и методическому ежемесячному журналу гостиничного дела «ПЯТЬ ЗВЕЗД» 2010
20. Толковый словарь Ушакова / Д.Н. Ушаков. М.: Аделант, 2013.
21. Хатикова, З. В. Организация и технология гостиничного дела: учебное пособие / З. В. Хатикова, И. А. Шевчук. – Севастополь: Ариал, 2020. – 204 с.
22. Штомпель Л.В. Разработка внутрифирменных стандартов обслуживания как фактор конкурентоспособности гостиничного предприятия

материалы // Материалы VIII международной научно-практической конференции // Издательство: Сочинский государственный университет (Сочи). - 2016. - С 148-151.

23. Barlow J., Moller C. A Complaint Is a Gift, Second Edition: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2008.

24. Tschohl J. Achieving Excellence Through Customer Service. Minneapolis: Best Sellers Publ., 2013.

25. АТОР направила властям свои предложения по спасению туризма. URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/59012.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

26. Безнадежная «звезда»: почему туристы жалуются на российские отели. // URL: <https://iz.ru/1221626/anastasiia-platonova/beznadezhnaia-zvezda-pochemu-turisty-zhaluiutsia-na-rossiiskie-oteli> (Дата обращения: 02.05.2023).

27. В АТОР подвели туристические итоги 2020 года и рассказали о трех сценариях в 2021 г. URL: <https://www.ato-rus.ru/news/press-centre/new/53770.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

28. В АТОР подвели туристические итоги 2021 года. URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/58171.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

29. В ответе за звездность. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5099830> (Дата обращения: 02.05.2023).

30. В России снова вырос спрос на внутренний туризм. URL: <https://rg.ru/2022/04/28/v-rossii-snova-vyros-spros-na-vnutrennij-turizm.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

31. В Ростуризме впервые создана комиссия по контролю за качеством туристических услуг. URL: <https://tour-ism.gov.ru/news/17569/> (Дата обращения: 02.05.2023).

32. В Ростуризме прокомментировали инцидент в отеле Анапы. URL: <https://iz.ru/1187288/2021-07-01/v-rosturizme-pro-kommentirovali-intcident-v-otele-anapy> (Дата обращения: 02.05.2023).

33. Внутренний туризм в 2021 году восстановился на 90% к доковидному уровню. URL: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/85418> (Дата обращения: 02.05.2023).

34. Волов А. Как добиться идеального сервиса в отеле? URL: <https://www.alexeyvolov.ru/kak-dobitsya-idealnogo-servisa-v-otele> (Дата обращения: 02.05.2023).

35. Глава Ростуризма инкогнито жила в отеле Анапы и нашла в нем недостатки. URL: <https://ria.ru/20210826/anapa-1747395420.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

36. Итоги сезона: курорты задохнулись от туристов, а туристы - от ротавируса и диких цен. URL: <https://newizv.ru/news/society/07-09-2021/itogi-sezona-kurorty-zadohnulis-ot-turistov-a-turisty-ot-rotavirusa-i-dikih-tsen> (Дата обращения: 02.05.2023).

37. Крымские отели вызвали больше всего нареканий у туристов. URL: <https://vesti-k.ru/news/2022/01/29/krymskie-oteli-vyzvali-bolshe-vsego-narekanij-u-turistov> (Дата обращения: 02.05.2023).

38. Много жалоб: чем разочаровывают отели в России. URL: <https://travel.rambler.ru/news/47207409-mnogo-zhalob-chem-razocharovyvayut-oteli-v-rossii> (Дата обращения: 02.05.2023).

39. Назвали наиболее частые жалобы туристов на отели юга России. URL: <https://welcometimes.ru/news/nazvali-naibolee-chastye-zhaloby-turistov-na-oteli-yuga-rossii> (Дата обращения: 02.05.2023).

40. Названы основные жалобы российских туристов на отдыхе. URL: <https://ria.ru/20200809/1575552736.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

41. Несколько гостиниц и хостелов Калининграда лишили «звезд». URL: <https://kaliningrad.rbc.ru/kaliningrad/17/01/2022/61e548f59a794718772d8a2a> (Дата обращения: 02.05.2023).

42. Плохо, неудобно, дорого: чем недовольны туристы в России. URL: <https://www.gazeta.ru/social/2021/09/30/14037211.shtml> (Дата обращения: 02.05.2023).

43. Российские курорты накрутили цены. URL: https://www.kommersant.ru/doc/4804612?from=doc_vrez (Дата обращения: 02.05.2023).

44. Ростуризм лишил аккредитации организацию, незаслуженно дающую «звезды» отелям. URL: <https://www.crimea.kp.ru/online/news/4596936> (Дата обращения: 02.05.2023).

45. Ростуризм накажет отели за низкое качество сервиса аннулированием «звезд». URL: <https://rg.ru/2021/06/18/rosturizm-nakazhet-oteli-za-nizkoe-kachestvo-servisa-annulirovaniem-zvezd.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

46. Ростуризм рассказал о гостиницах с наиболее частыми жалобами туристов. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfree-news/614117379a79477205ee3d0e> (Дата обращения: 02.05.2023).

47. Ростуризм усилит контроль за ценами и качеством услуг на курортах. URL: <https://tourism.gov.ru/news/18196/> (Дата обращения: 02.05.2023).

48. Ростуризм: лишь 10% отелей в России соответствуют стандартам качества. URL: <https://www.tourdom.ru/news/rosturizm-lish-10-oteley-v-rossii-sootvetstvuyut-standartam-kachestva.html> (Дата обращения: 02.05.2023).

49. РСТ: дефицит кадров на курортах Кубани и Крыма приводит к жалобам туристов на сервис. URL: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/82675> (Дата обращения: 02.05.2023).

50. Служба хаускипинга в отеле: чисто, быстро, эффективно <http://hotel-rest.biz/article/sluzhba-hauskipinga-v-otele-chisto-bystro-effektivno> (Дата обращения: 02.05.2023).

51. Туризм-2020 и COVID-19: туристическая отрасль в условиях пандемии и после нее. URL: <https://www.garant.ru/article/1376805> (Дата обращения: 02.05.2023).

52. Эффективный чек-лист проверки гостиниц и отелей для улучшения качества обслуживания // URL: <https://rtlq.ru/content/2017/3/18/Jeffectivnyj-chek-list-proverki-gostinic-i-otelej-dlja-uluchshenija-kachestva-obslužhivanija/> (Дата обращения: 02.05.2023).