


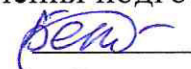
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Сочинский государственный
университет»
в г. Анапе Краснодарского края


Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

«Допущена к защите»
Протокол № 1 от «10» 06 2021 г.
Заведующий кафедрой
 к.п.н., доцент
Стародуб К.А.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
профилю «Гостиничная деятельность»

«УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ГОСТИНИЧНОЙ УСЛУГИ»

Выполнил(а) студент(ка)
5 курса группы 16-ЗГД-А
заочной формы обучения
направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
 Бекирова Оксана Владимировна

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
 Оргина Елена Васильевна

Анапа, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ	6
1.1 Понятие «качество услуги» в гостиничном бизнесе и его важнейшие составляющие	6
1.2 Культура обслуживания гостей как важнейший элемент качества услуги	17
1.3 Методы исследования качества услуг в индустрии гостеприимства	24
1.4 Основные проблемы управления качеством обслуживания в Российской Федерации.....	30
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ В ООО ГК «ФОТИНИ».....	36
2.1 Общая характеристика ООО ГК «Фотини»	36
2.2 Анализ качества предоставляемых услуг гостиничного комплекса ООО ГК «Фотини».....	41
ГЛАВА 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ В ООО ГК «ФОТИНИ» С ПРИМЕНЕНИЕМ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА	50
3.1 Выявленные достоинства и недостатки в обслуживании потребителей в ООО ГК «Фотини».....	50
3.2 Рекомендации и предложения по улучшению качества обслуживания, их эффективность для ООО ГК «Фотини»	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ А	69

ВВЕДЕНИЕ

Влияние международных требований на российский рынок сферы гостеприимства с большими усилиями сосредотачивается на качестве услуг и обслуживания. Привлечение иностранных гостей на российские туристские объекты и предприятия является одним из важных направлений для дальнейшего развития отечественного гостиничного бизнеса. Стратегия 2020 года направлена на развитие и внутреннего и въездного туризма одновременно, и может создаваться только за счёт создания и развития достойной по уровню инфраструктуры и уровню обслуживания при формировании и продвижении качественного и конкурентоспособного туристского продукта на внутренней и международной аренах, увеличении, экономической и социальной доступности туристских услуг, сфер отдыха и оздоровления для российских и иностранных граждан. Современные гости ожидают от оказания услуги в сфере гостеприимства высоких стандартов обслуживания, независимо от имеющихся факторов: погодные условия, местоположение, инфраструктура предприятия, профессионализм персонала, наличие гостиничного продукта для предоставления услуги гостю. Происходящие процессы обуславливают необходимость поиска, внедрения новых подходов, форм и методов эффективного управления составляющими потребительской привлекательности гостиниц и их конкурентоспособностей в условиях ограниченных ресурсов, формирования систем управления факторами – доминантами, среди которых наиболее весомое значение при выборе того или иного производителя имеет качество предоставляемых услуг.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что наличие низкого качества предоставления услуг в сфере гостеприимства в Российской Федерации наносит отпечаток на

конкурентоспособность российского туристского продукта на международной арене развития как внутреннего, так и выездного туризма.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является – ООО ГК «Фотини», находящееся в городе-курорте Анапа.

Предметом исследования является качество предоставляемых услуг в ООО ГК «Фотини».

Целью выпускной квалификационной работы является анализ качества предоставления услуг гостиничного комплекса и разработка предложений по повышению уровня качества услуг и обслуживания в сфере гостеприимства.

Взяв за основу цель выпускной квалификационной работы, можно выделить следующие задачи:

- изучение теоретической базы управления качеством обслуживания в гостиничной сфере;

- проведение анализа предоставляемого качества обслуживания в ООО ГК «Фотини».

- разработка программы мероприятий для совершенствования системы управления качеством услуг в ООО ГК «Фотини».

В качестве теоретической базы были использованы труды зарубежных и российских специалистов в сфере управления качеством обслуживания и предоставления услуг.

При написании работы были использованы общенаучные методы исследования, такие как сравнительный и системный подход, экономико-статистические и математические методы, экспертные теории и исследования, качественное и количественное изучение данных, а также абстрактно-логический и монографический методы.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенных рекомендаций к решению реальных проблем повышения качества обслуживания в ООО ГК «Фотини».

Гипотеза исследования: управление качеством гостиничной услуги в ООО ГК «Фотини» является необходимым аспектом его эффективного функционирования, так как, чем выше культура и качество услуг обслуживания гостей, – тем выше имидж гостиницы, тем привлекательнее она для клиентов и, что не менее важно сегодня, - тем успешнее материальное процветание гостиницы.

Выпускная квалификационная работы включает в себя 69 страниц печатного (компьютерного) текста и состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе предоставлена характеристика теоретической базы, необходимой для проведения анализа данной темы и решения проблемы, выдвинутой в процессе работы.

Во второй главе проводится общий анализ деятельности исследуемого объекта, история его становления и экономическая характеристика, преимущественные стороны в обслуживании гостей и конкурентоспособность; дается комплексная оценка качества предоставления услуг и мнения гостей.

В третьей главе обосновываются несколько конкретных предложений, оценивается их эффективность для дальнейшего развития организации.

Заключение содержит краткие обобщающие выводы, сделанные в ходе исследования.

ГЛАВА 1 ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

1.1 Понятие «качество услуги» в гостиничном бизнесе и его важнейшие составляющие

Приступая к изучению выдвинутой проблемы, необходимо изучить термины и понятия, используемые в данной теме. Понятия сервиса и качества получили высокую степень влияния на гостя. При развитии новых технологий повышаются запросы гостей как к качеству услуг, так и к обслуживающему персоналу. Поэтому в первую очередь важно знать различные значения критериев качества [13].

Во-первых, качество – это отсутствие как видимых, так и невидимых недостатков для увеличения чувства насыщенности потребностью. Как указано в Законе РФ «О защите прав потребителей», «несоответствие услуги или обязательным требованиям, предусмотренным законом либо в установленном им порядке, или условиям договора, или целям, для которых услуга такого рода обычно используется, или целям, о которых продавец (исполнитель) был поставлен в известность потребителем при заключении договора, или образцу и (или) описанию при продаже».

Во-вторых, с технической стороны – это функциональность инфраструктуры, принадлежащей конкретной услуге. Где закон РФ «О защите прав потребителей» выделяет отдельное понятие как «функциональное качества» – совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя.

В-третьих, качество определяется совокупностью действий, свойств и особенностей услуги, исполняемые по запросам потребителя. Согласно ГОСТу России «Услуги населению. Термины и определения», «качество

услуги – совокупность характеристик услуг, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя» [6].

Исполнителю необходимо иметь характеристики о потребителе, чтобы выявить актуальные потребности. Кроме оказания следует применять услуги в соответствии с необходимой аудиторией. Для этого Абрахам Маслоу, известный американский психолог и основатель гуманистической психологии составил пирамиду потребностей каждого человека (рис. 1).

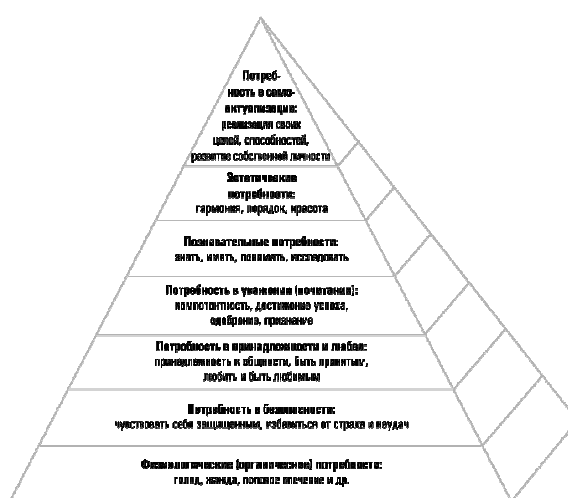


Рисунок 1 - Пирамида потребностей Абрахама Маслоу

Каждая потребность имеет свои требования к качеству предоставления услуг в гостиничной сфере. С физиологической стороны главной целью средства размещения считается предоставление гостю места для отдыха и питания. Именно за этими двумя характеристиками стоит основная причина создания гостиниц и других средств размещения. Что подтверждает факт появления первого вида туризма как странствие путешественников для торговли и обмена продукцией. В связи с далеким расположением дома и появилась потребность в отдыхе и питании, и начали строиться караван-сарай как пункты остановки для людей для удовлетворения выявленных потребностей.

Следующей первостепенной задачей для средств размещения является предоставление безопасности. В другой стране, новом городе гость чувствует дискомфорт. Этот дискомфорт может быть вызван следующими факторами: незнание географии местности, отсутствие или ограниченный круг знакомств, отличный от привычного менталитет. А в случае с иностранным гостем также языковой барьер. На психологическом уровне гость, останавливаясь в отеле, уверен в полной безопасности и спокойствии.

Забота о госте – это отдельный раздел в сфере гостеприимства. Поэтому так необходимо удовлетворить его потребность в принадлежности и любви. Индивидуальный подход, персональное обращение и выражение заинтересованности в качестве оказанных услуг от каждого сотрудника отеля необходимый пункт в международных правилах каждого гостиничного предприятия [21].

Персонал средств размещения в независимости статуса гостя и его финансовой обеспеченности должен проявлять профессиональный этикет, который требует обращения к каждому гостю с уважением.

Большой спектр дополнительных услуг в отеле должен быть доступным для каждого гостя для обеспечения его досугом. Обстановка отеля должна соответствовать эстетическим стандартам для комфортного пребывания гостя.

Следовательно, пока человек, оказывающий услугу, не предоставит удовлетворение физиологических потребностей клиенту, то, к примеру, интеллектуальная деятельность не даст желаемого эффекта. Именно этот индивидуальный подход к каждому клиенту говорит об его персональном обслуживании.

В связи с этим, ведущим критерием в предоставлении качественной услуги отводится персоналу. В соответствии с данными Государственного стандарта Российской Федерации «Услуги населению» 36335-9 под определением качества труда работника считают применяемые действия

процесса трудовой деятельности, главной целью которых является стремление к выполнению конкретного задания по соответствующим критериям и требованиям. В менеджменте особое место выделяется качеству управления и контроля персонала для создания благоприятной обстановки в обучения и работы сотрудников любого уровня [14].

Качество выполняемых обязанностей сотрудника зависит от уровня сложности труда, психофизиологического состояния работника (его способностей), условий образования и квалификации, наличие опыта и навыков, и его стремление к выполнению задания по конкретным требованиям организации. Соответственно следующий термин «управление качеством» составляет ключевую роль в дальнейшем результате предоставляемой услуги. Исходя из понятия управления услугами по национальным стандартам ГОСТа Р 57392-2017 выделяют отдельные подходы для каждой сферы деятельности в реализации услуги в процессе управления качеством услуг: управляемая и управляющая, которые имеет определённый канал связи о состоянии объекта со стороны управляемого подхода к функциям управления в управляющем подходе в соответствии с рисунком 2.

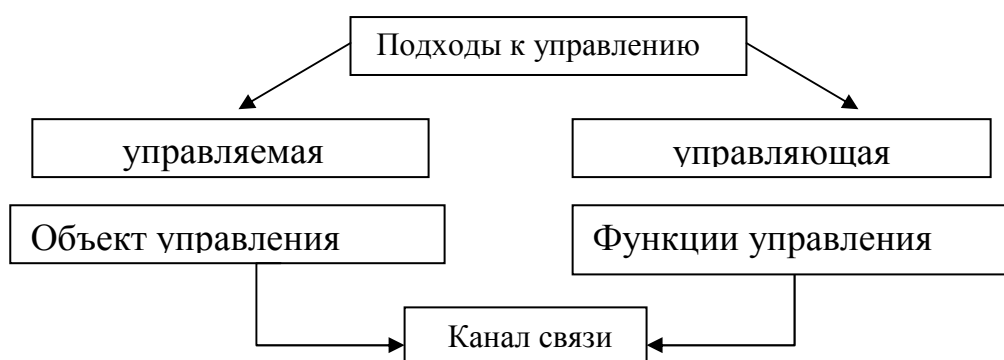


Рисунок 2 - Подходы к системе управления и их сущность

Каждая организация для совершенствования менеджмента качества выделяет наиболее приоритетные принципы управления качеством. Но выбирая один из подходов в управлении, каждая организация будет

взаимодействовать и со вторым подходом для более точного выявления конкурентоспособности организации. Именно Фредерик Тейлор, основоположник научной организации труда и менеджмента, впервые ввёл термин «принцип управления». Он выдвинул четыре научных принципа управления для повышения эффективности и качества услуг: профессиональный подход к обучению сотрудников, использование экономных методов работы, рациональная использование как материальных ресурсов так и человеческих в расстановке кадров, взаимодействие сотрудников администрации с работниками.

А уже в 1916 году один из самых известных специалистов в области менеджмента и маркетинга Анри Файоль в книге «Общее и промышленное управление» раскрыл 14 основных принципов управления, которыми пользуются современные маркетологи и менеджеры [29].

В настоящий момент управление качеством осуществляется по концепции TQM- основа международных стандартов менеджмента качества ISO серия 9000. Главной целью этой стратегии считается улучшение качества при минимизации затрат организацией на всех стадиях жизненного цикла продукции или услуги.

Распространённые принципы TQM указаны на рисунке 3.

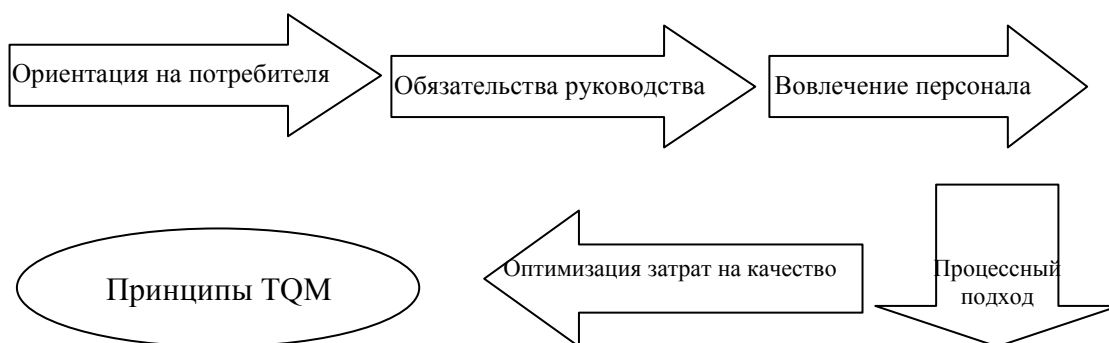


Рисунок 3 - Принципы TQM

Однако достаточно не проработать одну из концепций качества управления и цикл работы над услугой прервётся. Нарушение цикла предоставления услуги влечёт за собой негативный результат для потребителя. Таким образом, необходимо осветить такой термин как «петля качества». Со стороны международных стандартов ISO – это замкнутый жизненный цикл продукции, начинающийся с возникновения потребности и заканчивающийся удовлетворением нужных потребностей (рис. 4).



Рисунок 4 - Цикл Деминга

После рассмотрения теоретического материала и структурного разбора всех понятий и терминов можно сделать вывод, что качество услуги зависит не только от того, кто выполняет услугу, но и кто руководит процессом выполнения этой услуги совместно с правильно выбранным подходом, принципами и стратегии. Следовательно, для глубокого понимания темы нужно конкретно разделять такие понятия как «услуга», «обслуживание», «качество» и «управление». Именно после изучения этих эти четырёх терминов можно подходить к теме с практической стороны, принимая о внимание все критерии по управлению качеством обслуживания [31].

Основополагающей направленностью сферы гостеприимства считается предоставление комфортного и качественного отдыха гостю. Существует множество способов для оценки качества обслуживания гостей. Со стороны

гостя значимой чертой при выборе размещения должны быть гарантии, основанные не только по отзывам и советам, но и в первую очередь уверенность в соблюдении всех требований для комфортного размещения со стороны специалистов, регулирующих данный вопрос.

Постоянное снижение качества привело к разработке определённой идеальной услуги под влиянием стандартов. В международной и отечественной терминологии под термином «стандарт» понимается нормативный документ по установлению единых правил и характеристик предоставляемых услуг, разработанные на основе анализа заинтересованных сторон (производителей и потребителей) и утверждённые признанным органом к обязательному применению. Стандарт имеет определённые элементы в соответствии с рисунком 5.

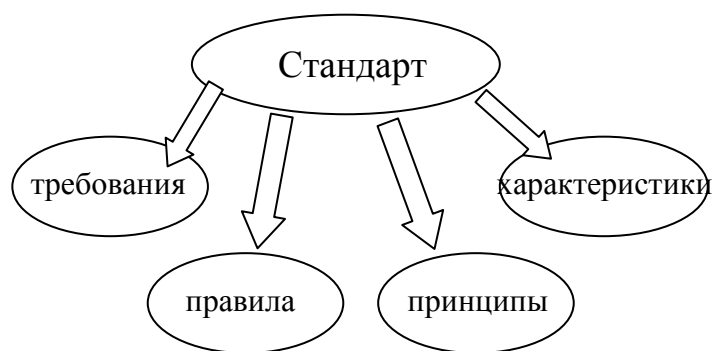


Рисунок 5 - Элементы стандарта

Именно этот документ делает любую услугу, соответствующую своему прямому назначению по строгим показателям качества, безопасности, эксплуатации, реализации и утилизации в выполнении работ или оказания услуг [25].

В сфере гостиничной индустрии стандартизация распространяется на важные элементы качества услуг и обслуживания:

– профессиональная терминология в гостиничной индустрии для взаимопонимания сотрудников разных структур и однозначности восприятия имеющихся понятий;

- единая классификация и категоризация типов средств размещения;
- содержание и формы информации об услугах, предлагаемых в каждой категории средств размещения гостю и основания на предоставление дополнительных услуг со стороны посредников (турфирмы);
- профессиональный кодекс сотрудников, их ответственность и пути компенсации за непредставление назначенных услуг по отношению к гостю и к посредникам;
- возможные методы формирования, продвижения и оказания услуг;
- критерии состава и элементов предлагаемой услуги по отношению к минимизации рисков для здоровья и жизни потребителя, использующего данную услугу [15].

Первостепенная цель стандартизации в гостиничной сфере – подтверждение заявленного уровня качества и предоставления услуг, официальная ответственность производителей за предлагаемую услугу в обществе и защита потребителей за несоответствие качества услуги от недобросовестных производителей. В гостиничной индустрии существует иерархия стандартов по управлению качеством услуг: международные, российские, государственные (национальные) и внутренние стандарты [28].

Лидирующие позиции занимают международные стандарты, являясь первоисточником в создании остальных видов стандартов, поскольку заключённые в них принципы и требования считаются обязательными для исполнения любого средства размещения в соответствии с классификацией и категорией. В разработке международных требований участвуют множество организации для анализа, написания, контроля и внедрения стандартов, основные из них являются: ICCA, IH&RA, UNWTO [24].

Для подтверждения качества услуг и уровня обслуживания Британский институт стандартов одобрил серию международных стандартов управления и подтверждения качества – ISO 9000, в последующем принятые в 90 странах мира. Для равенства всех стран необходимо было создать наименование

стандартов, звучавшее одинаково на всех языках. Для этого было выбрано слово ISOS, что в переводе означает «равный». Что подтверждает данное ему название и применим к любым предприятиям различной сферы деятельности и независимы от размера предприятия. Стандарты из серии ISO 9000 определяют уровень обеспеченности соответствия всем требованиям услуги и представляют собой взаимодействие трёх ветвей контактной ситуации между участниками системы качества: поставщик – потребитель – субпоставщик [13].

Международная ассоциация конгрессов и конференций ICSSA изложило стандарты в 7 обязательных принципов системного управления качеством, основанных на анализе крупных мировых компаний и являются базисным документом для составления стандартов более локального уровня, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Семь принципов системного управления качеством

Название принципа	Результат соблюдения принципа
Ориентация на потребителя	Взаимодействие сотрудника и потребителя создаёт возможность для увеличения предоставляемой ценности сервиса и повышения мнения о качестве услуг
Лидерство	Согласованность, структуризация для достижения общих целей и возможности карьерного роста обеспечивают и создают условия для предоставления качественной услуги.
Взаимодействие работников	Структурное разделение полномочий работников по уровням организации определённой деятельности повышает работоспособность и качества достижения поставленной цели.
Постоянное улучшение	Определение коренных причин спроса определённой услуги и негативных сторон позволяет повысить работу над недостатками услуги.
Процессный подход	Согласованность, доступность информации и мобильность персонала улучшает процессы анализа и проведения оценки итогов деятельности
Принятие решений, основанных на фактах	Постоянный мониторинг исходных данных, выявление причинно-следственных связей и прогноз незапланированных последствий влияют на качество услуги.
Менеджмент взаимоотношений	Число действительно заинтересованных в разработке, действие и внедрении услуги в массовый поток увеличивается, а, следовательно, выявляется более точный расчет рисков, связанных с качеством

Соблюдая эти принципы, каждое средство размещения или организация будет увеличивать спрос посредством увеличения предложения, что благоприятно будет влиять на улучшение качества услуги и продукта. Выработав определённые международные обязательные принципы, большинство мировых брендов достигли высокого уровня.

Одной из них можно назвать единственную международную торговую ассоциацию IH&RA (International Hotel & Restaurant Association). Организация занимается исключительно продвижением и защитой интересов гостиничной и ресторанной индустрии во всем мире. Она является некоммерческой организацией и официально признана организацией объединенных наций. IH&RA контролирует и лоббирует все международные агентства от имени индустрии гостеприимства [40].

С 1 ноября 1953 года организацию официально представили на заседании ООН, удостоив статусом консультативного представительства отельеров по всему миру. В 1997 году объединившись с Международной организацией гостиниц и ресторанов (МАГР), во всем мире вступили в силу новые подзаконные акты и уставы для отелей и ресторанов, выполняя различные функции, которые распространяются на весь мир: исследование вопросов и предложений, поступающих от крупнейших международных организаций сферы гостеприимства и туризма; создание глобальных решений и советов по отдельным отраслям; оказание поддержки наиболее актуальным проектам и предложениям [21].

Индустрия гостеприимства и ресторанного дела при введении международной стандартизации определяет критерии и требования для оценки качества услуги. Для этого необходимо раскрыть понятие «сертификация услуг» и «лицензирование». Согласно ГОСТу Р 50646-94 «Услуги населению термины и определения», под сертификацией услуг понимают процедуру подтверждения соответствия, посредством которой независимая от исполнителя и потребителя организация удостоверяет в

письменной форме, что услуга соответствует установленным требованиям. Не что иное, как сертифицирование услуг контролирует менеджмент качества услуг для объективной оценки и подтверждения безопасности для потребителя. На данный момент сертификация носит добровольный порядок. При сертифицировании средства размещения выделяют три формы: заверение, подтверждение покупателя и подтверждение независимым лицом. Первая форма звучит как самосертификация, то есть со стороны продавца покупателю. Вторая форма показывает оценку покупателя в соответствии с установленными требованиями услуги. Третья форма более справедлива, поскольку производится независимым экспертом [34].

Одним из главных критериев для показателей менеджмента качества является соответствие отеля существующей категории. На сегодняшний день в мире не существует единого стандарта для категоризации средств размещения. По данным Международной ассоциации гостиниц и ресторанов (МАГР) принятая на государственном уровне система категоризации представлена лишь в 64 странах мира. 58 стран средства размещения не имеют единой категоризации. Международная практика предлагает несколько направлений для категоризации средств размещения:

- европейский тип категоризации «система «звёзд» (от 1 до 5) применяется в Австрии, Франции, Венгрии, Китае, Украине, Египте, Турции и России и др.

- система «корон», «ключей» и «лун» применяется в Великобритании. Расположены на фасаде здания. Для перехода на европейскую систему необходимо от общего числа корон отнять одну.

Российская Федерация имеет постановление от 26 сентября 2001 года «О создании и государственной регистрации системы добровольной сертификации услуг гостиниц и других средств размещения на категорию». По данным постановления и международным требованиям выдвигается на первый план следующий порядок по оценке услуг средств размещения:

1. Устанавливается соответствие услуг средства размещения требованиям, установленным ГОСТ Р 50645-94.

2. Определяется соответствие средства размещения дополнительным требованиям, к категориям от одной до пяти «звезд» с учетом балльной оценки.

3. Проводится сертификация номеров по установленной категории [31].

Таким образом, на основании изученных документов и материалов выявляется особенная закономерность в имеющихся стандартах качества управления. Строгие требования в выполнении и соблюдении международных стандартов даёт гарантию в безупречном качестве услуги и обслуживании клиента в любой точке мира. В соответствии с этими данными уровень удобства для клиента повышается, а для средства размещения статус и рейтинг выходит на более высокую ступень развития и конкурентоспособности.

1.2 Культура обслуживания гостей как важнейший элемент качества услуги

Работа персонала контактных зон требует искусства находить общий язык с разными людьми. Никогда нельзя предугадать какой гость попадет. Поведение гостя зависит от множества факторов – от возраста и характера до профессии и его состояния на данный момент.

Гостиничный сервис, так или иначе, включает в себя коммуникативный аспект между гостем и контактными службами, в таком случае неотделимой частью сервиса является гостеприимство. Оно необходимо для того, чтобы гость, приехавший в отель, чувствовал себя максимально комфортно в располагающей обстановке.

Гостеприимство – социальное явление, предусматривает предоставление гостю, в том числе незнакомцу заботы и защиты. Термин

гостеприимство распространен во всем мире и неизменен во все времена. Поэтому в бизнесе гостеприимства от персонала контактной службы требуется понимание культуры гостиничного обслуживания [37].

Культура обслуживания направлена непосредственно на гостей и диктуется политикой организации. В нее входят правила, которые требуют практических навыков и умений для более качественного приема, а также правила поведения с гостями в разных ситуациях, чтобы избежать конфликта или повысить лояльность гостя. На сегодняшний день культура обслуживания понимается как этика, совокупность правил вежливости [15].

Таким образом, одним из элементов культуры сервиса является культура поведения персонала и выражается через гостеприимство. Именно поэтому клиента отельного бизнеса называют «гостем», что придает ему особого отношения, как к человеку, который пришел в гости.

Слово «культура» имеет перевод с латинского языка, оно означает «совершенствование, воспитание, образование» и обычно характеризует степень развития человека в сфере этики, собирает в себя материальные и духовные блага и ценности.

Культура сервисной деятельности выражается в психологических, этических, эстетических, организационно-технических и других моментах ее функционирования. В гостиничном бизнесе данные аспекты являются зависимыми друг с другом.

Любое предприятие гостеприимства подразумевает высокую культуру сервиса, несмотря от категории отеля, его цены и так далее. Изменчивость культуры напрямую связано с человеческим фактором и проявляется через поведение каждого работника контактной службы [33].

Из вышесказанного можно выделить элементы, входящие в состав культуры сервисного обслуживания. В нее входят такие элементы, как:

– понимание психологических аспектов особенности личности, чтобы избежать конфликтных ситуаций, то есть смотреть на шаг вперед;

- соблюдение этики при обслуживании. К каждому гостю персонал должен относиться с уважением и теплом;
- понимание правил устанавливающих порядок обслуживания гостей, чтобы поведение администратора не казалось грубым по отношению к гостю;
- соблюдение безопасности и экологичности. То есть материал, который использует отель в отделке и в оснащении не должен иметь ни намека на потенциальную угрозу здоровью гостям;
- создание комфортных условий обслуживания для более эффективного результата [25].

Когда идет речь о культуре поведения персонала гостиничного сервиса, различают контакт с гостем и контакт с другими работниками. Контакт с персоналом друг с другом предполагает организацию по оказанию услуг.

Персонал и гости предприятия должны выстраивать отношения на взаимном уважении, это необходимо для того, чтобы избежать конфликтных ситуаций, что может сказаться на отзыве гостя и в дальнейшем отель может потерять некоторую часть новых гостей. Поэтому повсеместно существует такое правило, которое гласит «Гость всегда прав». Но не стоит принимать эти слова буквально, с гостем не нужно спорить, культура сервиса подразумевает избегание конфликта. Персонал должен уметь предугадать возможный исход ситуации на интуитивном уровне и деликатно обойти спор, при этом обязательно решив проблему.

Существуют такие критерии важности элементов обслуживания, которые выстраивают впечатление о предприятии на подсознательном уровне. У них нет конкретных обозначений и зависят они от политики компании. Элементы представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Критерии важности элементов обслуживания

Название	Описание
Критические элементы	Должны быть удовлетворены в первую очередь. Основаны на минимуме стандартов. Положительная или отрицательная реакция в зависимости от соблюдения стандартов.
Нейтральные	Слабое влияние на степень удовлетворения клиентов. На них не стоит затрачивать много усилий. (цветовая гама, расположение стоянки).
Приносимые удовольствие	Благодарная реакция, если желания предвосхищены. Никакая реакция не последует, если желания удовлетворены или не удовлетворены. Эти элементы не доставляют неприятности, если клиент их не получает.
Приносимые разочарование	Эти элементы, если не выполнены, то вызывают отрицательную реакцию. Или же никакой реакции не последует, если все сделано правильно. Выполнение этих элементов обязательно, но повышение качества не последует.

Вследствие данной таблицы можно сделать вывод, что показатели можно разделить на две части: одни составляющие элементов будут зависеть от проектирования на начальном уровне и дальнейшее поддержание эстетики вида компании (отделка, проектирование помещений и зон), а вторые - от организации политики предприятия, их сохранения и нововведения (сервисная деятельность, зависящая от человеческих показателей).

В представленные критерии входит такое важное действие, которое не обходит стороной ни один отельер – это первое впечатление. Именно администратор – тот человек, на котором лежит ответственность не упустить шанс впечатлить гостя, очень хорошо будет предвосхитить ожидания. Улыбка и вежливость – главные инструменты для этого [30].

Знакомство с основными и дополнительными услугами происходит, когда потенциального клиента заинтересовало данное место. Администратор должен уметь заинтересовать в покупке услуги потенциального гостя как по факту его прибытия на место, так и по телефону. По телефону этот процесс будет происходить сложнее, поскольку зрительного контакта не происходит, гость имеет лишь образы, представленные из слов администратора. Для расположения гостя к себе важным моментом будет не только грамотное предоставление информации, но и улыбка администратора при разговоре.

При заселении администратор на ресепшене должен дать краткое описание гостиницы, проговорить правила, уведомить об услугах, которыми он может воспользоваться в течение проживания, а также ответить на вопросы гостя.

Администратор и другой персонал, должны поддерживать контакт с гостем приветливыми фразами, даже дружественный взгляд и улыбка уже много значит, и нельзя этим пренебрегать. Игнорирование гостя с большой вероятностью испортит ему проживание, а, как известно, гневные отзывы потребители абсолютно во всех направлениях любят оставлять больше, чем хорошие.

Провожая гостя, администратор помимо вежливого прощания должен пожелать гостю приятной дороги и пригласить снова, еще возможна фраза «не забудьте оставить отзыв», но только в том случае, если администратор уверен, что гостю понравилось посещение данного гостиничного предприятия.

При встрече гостя, при процессе всего проживания и до самого выезда гость должен чувствовать уважение и готовность помочь со стороны персонала. Поэтому любое гостиничное предприятие расписывает карту поведения работников с гостями:

- готовность всегда помочь и оказать услугу гостю;
- демонстрация хорошего отношения и уважения к гостю. Даже если гость неприязнен администратору по каким-то личным причинам;
- поддержание визуального контакта, улыбка;
- не создавать конфликтную ситуацию;
- быстро реагировать на конфликтные ситуации, разрешая их;
- не откладывать решение проблемы гостя и не обещать того, что не можешь выполнить;
- выражать уверенность и компетентность;
- умение сообщать гостю неприятные новости.

Нельзя представить ни одно хорошее сервисное предприятие, в котором бы к своему клиенту относились без уважения. Ни один работник не должен думать так: «у меня нет настроения вести с гостем дружеский разговор, он сам разберется». Культура поведения контактного персонала в гостинице в современном мире уже стала частью потребности человека в современном мире.

Как уже было отмечено в первом пункте нашей работы, потребность – это состояние человека, складывающееся на основе противоречия между имеющимся и необходимым и побуждающее его к деятельности по устранению данного противоречия [12]. Нужда в чем-то необходима для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы и так далее. Каждый человек является потребителем услуг. Стремление в реализации своих нужд складывается из базовых потребностей, поэтому рассмотрим теперь их реализацию применительно к гостиничной сфере (табл. 3).

Таблица 3 - Базовые потребности человека

Потребность	Описание	Реализация потребности в гостиничной сфере
Биологическая	Первичная естественная потребность жизнедеятельности и нормального функционирования организма	В основных услугах, которые предоставляет гостиничное предприятие – предоставление места для сна, питание
Духовная	Потребность в стремлении преодолеть себя в своем сознании, достичь высоких целей, следовать личному и общественному идеалу	В гостиницах, расположенных в живописном месте, с красивым видом из окна. Для гостей, посетивших другой город или страну с туристической целью
Социальная	Потребность в коммуникации, общении и защиты слабого, также потребность в самореализации в обществе	Поэтому персонал до сих пор нельзя заменить роботами. Если рассматривать общение гостя с другими проживающими, то для этого очень хорошо подходят отели курортного типа, куда туристы приезжают отдыхать и, более бюджетный вариант – хостел, где общие зоны (кухня, гостиная) – располагают к общению

Потребность	Описание	Реализация потребности в гостиничной сфере
Материальная	Потребность в средствах удовлетворения биологических, социальных и духовных потребностей. Определяется уровнем развития материального производства в стране. Видом деятельности и должен быть обеспечен каждый человек	Удовлетворение материальных потребностей для человека способствует получению новых клиентов для гостиничного предприятия.

В свою очередь потребности человека как потребителя гостиничных услуг определяются особенностями сервисной деятельности. В таблице 4 приведены потребности гостя к гостиничным работникам для реализации качественного обслуживания.

Таблица 4 - Качественное обслуживание для гостя

Потребность	Описание
В гостеприимстве	Гость, прибывая, например, в чужом городе хочет чувствовать себя в комфорте, как дома. Гость не должен чувствовать себя как на приеме у стоматолога, находясь в напряжении
В качественном и быстром обслуживании	Не заставлять гостя ждать. Например, случись такое, что гостю после долгой и утомительной поездки еще предстоит ожидать, когда его обслужат. Это скажется на его впечатлении об этом месте в целом
В помощи	У гостя должна быть уверенность, что на его просьбу о помощи откликнутся и в скором времени проблема будет решена, а не отложена на момент, когда будет удобно персоналу, если он вообще не забудет об этом
В чувстве своей важности	Не обходить гостя стороной, когда ему нужна помощь, интересоваться его делами, обмениваться приветствиями – все это решает данную проблему
Быть услышанным	Важно слушать слова гостя, а не бездумно слышать. Любой человек хочет, чтобы его понимали

В целом, именно от грамотной реализации этих потребностей зависит успех любого гостиничного предприятия, поэтому культурой и желанием помочь нельзя пренебрегать.

1.3 Методы исследования качества услуг в индустрии гостеприимства

К наиболее распространенным методам оценки качества гостиничного сервиса относятся:

1. Метод определения «точек соприкосновения» («моментов клиента») - фиксация и анализ всех моментов и нюансов контакта гостя с персоналом гостиницы в процессе получения услуги. На основе проведенного анализа сокращается или увеличивается количество точек соприкосновения и даются четкие рекомендации и указания персоналу, что и как делать, какие задачи необходимо выполнять и сколько времени целесообразно тратить на их выполнение [18].

С помощью данного метода появляется возможность совершенствовать качество услуг. Можно разработать и давать оценку своему собственному набору приоритетных критериев качества обслуживания, для каждой из точек соприкосновения (надежность, приветливость, отзывчивость, исполнение, убежденность, материальность).

Недостаток метода точек соприкосновения в том, что некоторые критерии вовлечены не только в процессы в контактной зоне отеля, но и в работу, которая происходит «по ту сторону», а значит полноценно вовлекаются и руководители различных подразделений.

2. Метод потребительских сценариев. Гостей отеля, индивидуально или в небольших группах, просят описать процесс обслуживания или составить его «сценарий», который должен быть оформлен письменно. Далее потребителей просят оценить весь процесс обслуживания и предоставления услуг, и дать рекомендации по его совершенствованию.

Достоинство данного метода заключается в возможности выявления сильных и слабых сторон услуг, на основе этого возможно создание нового сценария обслуживания или даже новой услуги.

Недостатком этого метода можно назвать то, что он отражает лишь те проблемы, которые видят гости, а это всего лишь часть процесса обслуживания и предоставления услуги. «Невидимая» часть процесса обслуживания - это логическое продолжение или составляющая «видимой» его части. В таком случае важно составить анализ сильных и слабых сторон всего процесса обслуживания, включая его «видимые» и «невидимые» части. С помощью данного метода процесс «невидимой» части обслуживания остается без внимания гостя [19].

3. Метод реинжиниринга - анализ и оптимизация сложившегося процесса предоставления услуги с целью повышения качества гостиничной услуги, с помощью маркетинга на основе понимания гостиницы как многогранного «организма».

В совместной работе всех отделов гостиницы не должно быть лишней информации и неорганизованных нюансов. Для начала необходимо рассмотреть уже существующий процесс предоставления услуги с помощью воспроизведения общей схемы данного процесса, где указаны роль и задачи каждого подразделения. Потом необходимо совместно произвести анализ, чтобы выявить потерянное время, повторяющиеся действия, несоответствия и произвести корректировку существующего процесса предоставления услуги.

Достоинство данного метода в том, что он может пройти и наладить работу во всех подразделениях отеля, а не только в тех, которые имеют прямое отношение к маркетингу и обслуживанию гостей. Реинжиниринг достаточно сложно осуществить на практике, так как трудно обучить персонал всех служб гостиницы маркетинговым технологиям.

Заграницей, помощь и обращение к экспертам для определения уровня качества гостиничных услуг является абсолютно обыденным. Например, в международных гостиничных сетях даже есть «контролеры качества», которые непрерывно оценивают работу гостиницу.

4. Метод «Mystery Guest» («тайный гость») – данный метод все чаще применяется в гостиницах, с помощью него можно оценить работу персонала с позиции гостя и вовремя принять все необходимые меры по улучшению качества обслуживания и предоставления услуг.

Специально обученный человек, под видом гостя, пользуется гостиничными услугами, в то же время оценивает уровень обслуживания по согласованным с менеджером гостиницы стандартам. Обычно персонал гостиницы не догадывается о том, что его оценивают, так как заранее никто не предупреждает.

С помощью данного метода можно оценивать качество обслуживания, внешний вид и поведение персонала, его состояние в конфликтных и стрессовых ситуациях, как производятся продажи, и после оценки вносить изменения в стандарты гостиницы.

Этот метод помогает решить проблему, как персонал влияет на результат проведения оценки качества услуг [29].

Оценка качества обслуживания в гостинице – это выбор набора показателей качества; измерения и полученные значения; оценка полученных результатов. В сфере гостеприимства есть следующие методы оценки качества: дифференцированная, комплексная и смешанная.

1. Дифференцированная оценка исследует один или несколько факторов услуги, и по этим исследуемым факторам дают целую оценку гостинице. Недостаток этого метода: нет возможности оценить все факторы сразу, так как они выражаются в разных единицах измерения, нельзя проанализировать уровень исследуемого отеля в целом. Исходя из этого, невозможно сравнить и оценить аналогичные гостиницы.

2. Комплексный метод оценки анализирует качество гостиницы в целом. В данный момент он широко используется в большинстве отелей. С помощью этого метода получают общую оценку гостиницы. Комплексный

метод оценивает уровень качества услуг в целом. Сначала каждый отдельный показатель оценивается количественно, затем все оценки суммируются.

3. Смешанный метод применяется при оценке одного ряда показателей комплексно, а другого дифференцированно [21].

Методы оценки качества по средствам анализа и измерения могут быть следующими:

– лабораторный – для анализа и измерения используются специальные приборы (этот метод лучше подойдет для оценки качества услуг ресторана);

– органолептический – для анализа и измерения используются органы чувств человека (зрение, обоняние, осязание, слух). Этот метод позволяет получить оценку качества услуг с помощью органов чувств человека. Также с помощью этого метода можно оценить такие показатели как: фасад здания, приближенная территория и внутренняя отделка гостиницы, дизайн, используемые ткани в оснащении гостиницы, запах, присущие цвета;

– экспертный – для анализа и оценки как инструменты используются опыт и интуиция эксперта. Используется, прежде всего, когда нет возможности применить предыдущие методы;

– смешанный – часть показателей качества определяются инструментальным, а часть - органолептическим или экспертным методами [21].

Наиболее распространенные в индустрии гостеприимства методы оценки качества обслуживания являются наблюдение, эксперимент, опрос.

Наблюдение – один из способов сбора первичных данных, когда исследователь ведет непосредственное наблюдение за обстановкой и людьми.

Эксперимент подходит для выявления причинно-следственных связей.

Опрос – это способ собрать первичную информацию, лучше подойдет для описательных исследований. Обычно данный метод проводят для

выявления предпочтений гостей. Он позволяет определиться с выбором маркетинговых воздействий.

Анкета – самый распространенный способ сбора первичных данных. Для сбора данных о качестве обслуживания используется множество методов, например, анализ отзывов гостей, а также экспертов.

В гостиницах чаще всего применяется метод экспертных оценок, с помощью обращения к команде экспертов, которые наиболее компетентны и осведомлены в том или ином вопросе [22].

Из всех возможных методов оценки наиболее правильным является бальный метод, его можно использовать не только для анализа, а также для планирования и прогнозирования. Этот метод позволяет объединить все индивидуальные отзывы и вынести из них основное.

Формулировка бального метода следующая:

- формулирование цели проведения экспертного анализа;
- определение группы специалистов, обеспечивающей проведение экспертизы;
- разработка и обеспечение проведения экспертного анализа;
- формирование группы экспертов, участвующих в экспертизе;
- разработка анкеты с формулированием вопросов;
- проведение анкетирования.

Определить качество обслуживания на конкретном предприятии можно с помощью механизма зависимого влияния. Согласно этому методу все составляющие процесса предоставления услуги делятся на два класса: класс аддитивных и класс мультипликативных элементов.

К классу аддитивных относятся элементы обслуживания, которые влияют на восприятие гостя и эффект от восприятия которых в сознании гостя суммируется – с учетом знака (положительного или отрицательного) эффекта восприятия.

По знаку восприятия аддитивные элементы делятся на позитивные и негативные. Позитивные аддитивные элементы вызывают положительное восприятие и реализуют требования, которые соответствуют ожиданиям гостя и исполнены надлежащим образом. Негативные аддитивные элементы вызывают отрицательное восприятие и определены неправильным исполнением действующих требований, личными предпочтениями конкретного гостя, а также заранее известными обстоятельствами, например, плановыми ремонтными работами, сезонным опрессовкам [329].

Сущность аддитивного элемента обслуживания – это организация персонала в составе всего технологического процесса оказания услуги, составная часть или особенность услуги.

К классу мультипликативных элементов, относятся то обслуживание, которое влияет на восприятие гостя получаемого обслуживания косвенно, усиливая или ослабляя некоторые аддитивные элементы.

Восприятие обслуживания может быть подготовлено или усилено с помощью осязаемых объектов: состояние освещенности, температуры и влажности воздуха и других элементов, а также с помощью набора неосязаемых элементов, например, внимательное отношение обслуживающего персонала. На восприятие гостя влияют внешний вид гостиницы, ее интерьер, отношение персонала, запахи в холле и в номере, наличие шумов и множество других факторов, с помощью которых можно контролировать качество предоставляемого обслуживания в гостинице.

Важный фактор восприятия – это эмоциональное состояние гостя в момент предоставления услуги. Данное состояние может обострить или наоборот сгладить восприятие, может сделать гостя более чувствительным к недостаткам и достоинствам, в других – менее чувствительным и более лояльным.

Эмоциональный настрой персонала гостиницы формируется за счет внутрипроизводственных отношений.

Очень легко можно обнаружить отсутствие гостеприимства в отеле. Оно включает в себя радушие и внимательность к гостю, желание доставить радость и комфорт во время проживания. Гостеприимство – это в первую очередь показатель отношения к гостю. Данный фактор можно сравнить с обеспечением безопасности, которое должно осуществляться на всем предприятии постоянно и обязательно каждым работником без исключения.

Данные факторы эмоционального настроения носят характер, обостряющего позитивные и смягчающие негативные впечатления гостя от получаемого обслуживания [40].

Таким образом, с помощью механизма зависимого влияния – процесс получаемого гостем гостиничного обслуживания воспринимается им как система, находящихся в определенной взаимосвязи, первичных элементов – аддитивных и мультипликативных, составляющих управляемый, частично управляемый и неуправляемый фон обслуживания.

1.4 Основные проблемы управления качеством обслуживания в Российской Федерации

Основными проблемами, стоящими в сфере сервиса, считаются отсутствие достаточных знаний в применении международных стандартов на отечественной арене. Вследствие чего качество российской услуги уступает во всех критериях, тем самым показывая свои слабые стороны. Наиболее яркими проблемами в гостиничной индустрии считаются: проблема присвоения категории по международным требованиям, проблема профессионального образования в гостиничной сфере и проблема отсутствия необходимого качества обслуживания.

Одним из главных критериев для показателей менеджмента качества является соответствие отеля существующей категории. На сегодняшний день в мире не существует единого стандарта для категоризации средств

размещения. По данным Международной ассоциации гостиниц и ресторанов (МАГР), принятая на государственном уровне система категоризации представлена лишь в 64 странах мира. 58 стран средства размещения не имеют единой категоризации[4]. Международная практика предлагает распространённый вид для категоризации средств размещения – европейский тип категоризации «система «звёзд» (от 1 до 5) применяется в Австрии, Франции, Венгрии, Китае, Украине, Египте, Турции и России. Критерии и требования к каждой категории звёздности представлены в приложении Б «Требования к номерам гостиниц и других средств размещения различных категорий».

В связи с этими российская категоризация отелей претерпела огромное количество изменений ещё с 50 –х годов XX века, что говорит об отсутствии стабильности в сфере гостиничного бизнеса. Появление первых необходимых мер для стандартизации классификации категорий отелей возникают при более тесных взаимодействиях зарубежных стран. Однако имеющиеся средства размещения не соответствуют уровню зарубежных стран, что требует от российских отельеров более экстенсивных мер по повышению уровня как сервиса и в первую очередь выхода на один уровень с зарубежными державами. Таким образом, российская модель стандартов начинает полную реформуляцию имеющихся уставов в гостиничной сфере, что более ярко можно увидеть в таблице 5.

В итоге полное изменение национальной советской структуры и выход на международные требования дало высокий скачок ещё с 2014 года, благодаря олимпиаде в Сочи, а в 2018 году достигло уровня зарубежных держав по наличию классификации отелей. Но соответствие международным требованиям качества к имеющимся категориям не смогло выйти на требуемый уровень, что до сих пор вызывают постоянные дискуссии среди уважаемых людей гостиничной сферы [16].

Таблица 5 - Исторические этапы реформации присвоения категории в России

ПЕРИОД, Г.	МЕРОПРИЯТИЕ	ДОКУМЕНТ
50-е г. XX века	Разделение гостиниц на 4 разряда (первый, второй, третий, четвёртый), номера на 4 категории (высшая, первая, вторая и третья)	Постановление Министров СССР от 14 февраля 1952 года №770
1979 год	Положение об отнесении гостиниц к разрядам (люкс, высший А, высший Б, первый, второй, третий, четвёртый) и номеров в гостиницах к категориям.	Постановление Государственного комитета цен при Совете Министров СССР
1994 год	Гостиницы подразделяются на 5 категорий (от одной до пяти звёзд)	Национальный стандарт о классификации
21 июня 2003 год	Утверждено Положение о государственной системе классификации гостиниц	Федеральный закон « Об основах туристской деятельности РФ»
2014 год	Российская система классификации гостиниц и иных средств размещения имеет 6 категорий средств размещения: «без звёзд», «одна звезда», «две звезды», «три звезды», «четыре звезды», «пять звёзд», а также присвоение категории номерам: «сюит», «апартамент», «люкс», «джуниор сюит», «студия» и номера первой, второй, третья, четвёртой и пятой категорий.	Приказ Министерства культуры РФ
2017 год	Классификацию по всем стандартам прошли 11609 средств (100%) размещения из числа городов Чемпионата мира: 6034 – Краснодарский край; 1591 – Москва и 1350 – Санкт-Петербург	Отчёт Министерства культуры РФ
5 февраля 2018 год	Обязательная классификация гостиниц по всей территории страны.	Закон о классификации гостиниц и других средств размещения
1 января 2019 год	Закон вступил в силу. должны классифицироваться все крупные гостиницы (более 15 номеров); с 1 января 2021 года	Закон о классификации гостиниц и других средств размещения
до 1 июля 2019 года	Обязательная классификация всех крупных гостиницы в РФ(более 15 номеров);	Закон о классификации гостиниц и других средств размещения
С 1 января 2021 год	Ответственность за отсутствие свидетельства о присвоении категории распространяется на все гостиницы страны	

Поскольку в сфере обслуживания главными являются клиенты и гости, то одним из важнейших ресурсов является персонал. Благодаря персоналу преподносится первое впечатление организации ил средства размещения, а также именно персонал и его поведения являются «лицом» компании, которую сотрудники представляют. Но изначально персонал получает истоки профессиональных данных в высших учебных заведениях. И именно

недостаточная осведомлённость в работе в сфере обслуживания наносит «отпечаток» в работе с гостями или клиентами. Имеющийся национальный российский менталитет не сопоставляем с европейской системой предоставления сервиса в сфере обслуживания.

Около 200 высших учебных заведений готовят специалистов сферы гостеприимства. Но российская система образования недостаточно развита в этой индустрии. В сравнении с европейской системой образования Россия существенно отстает от качества выпущенных кадров. В таблице 6 «Отличия российской и европейской системы образования в сфере гостеприимства» указаны принципиальные отличия в системе образования Европы и России.

Таблица 6 - Отличия российской и европейской системы образования в сфере гостеприимства

Отличительные признаки	Россия	Европа
Направление в университете	Отсутствует разделение направления кадров по индустрии туризма и гостиничного сервиса	Наличие разных программ и отдельных учебных заведений для индустрии туризма, общественного питания и гостеприимства
Соотношение теории и практики	Примерно 60% часов отводится теории, 40% практики. продолжительность стажировки и практики от 2 недель до 2 месяцев за учебный год.	Более 70% практики отводится на первом и втором курсах. Продолжительность стажировки и практики за учебный год составляет 4-5 месяцев.
Отношения между преподавателем и студентами	Существует модель отношений «начальник – подчиненные»	Используется модель «партнёры»

Именно из-за имеющихся недостатков на уровне высшего образования будущие сотрудники сферы предоставления сервиса не могут удовлетворить потребности работодателей в высококвалифицированных кадрах.

Отсутствие практических навыков в индустрии гостеприимства проявляется в неумении применять теоретические знания, что заставляет многих работодателей практически полностью переучивать будущих сотрудников. Поскольку данные преподаваемого материала в высших заведениях не всегда являются актуальными и применяемыми на практике. Благодаря этим разногласиям формируется определённая модель поведения

корпоративного духа сотрудников «начальник – подчинённый». Ощущение более низкого статуса сотрудника в сравнении «всемогущего» работодателя вызывает чувство неполноценности и неуверенности в действиях, работая на одобрение работодателя и выписывание премии. Такой подход к работе прямым образом воздействует на отношения с гостями и, как правило, влияет на них негативно, понижая имидж предоставления услуги в отеле.

Развитие туризма, как фактор формирования экономики Российской Федерации, обуславливает необходимость создания отраслевой системы подготовки и повышения квалификации кадров в сферах сервиса: общественное питание, туризм, гостиничное дело, которая бы обеспечивала предприятия туристической индустрии специалистами, способными работать индивидуально и продуктивно в условиях конкуренции [23].

Обладающие лишь теоретическими знаниями студенты не умеют обращаться с системами бронирования, не знакомы с формами бланков, которые используются в туризме, не обладают коммерческими навыками, плохо ориентируются в профессиональной терминологии и др. Подготовка профессиональных кадров туристической индустрии является главным вопросом для развития этой отрасли. Главной целью образования в сфере гостеприимства считается его совершенствование качества с учётом мировых тенденций.

Проблема низкого уровня сервиса является совокупностью вышеперечисленных проблем, которые встречаются в большинство организаций или средств размещения. В российском сервисе ухудшают положения также некоторые более незначительные критерии. Наиболее значительными факторами являются: состояние материально-технической базы и прогрессивная технология обслуживания. В сфере обслуживания нет незначительных деталей и факторов, поскольку качественный сервис состоит из мелких деталей и на первый взгляд незаметных факторов.

И, наконец, в рассмотренных проблемах, влияющих на развитие гостиничной индустрии в России, можно выделить одну общую черту, которая присуща исключительно для российского сервиса: это неумение применить имеющиеся знания и опыт зарубежных стран в гостиничной индустрии. На сегодняшний день копирование стандартов и стилей управления не соответствует привычной жизни для российского гостя, а, следовательно, не может полностью удовлетворить потребности. Поэтому каждая проблема должна рассматриваться исключительно с международным опытом, но на российский уклад и менталитет, поскольку нам необходимо создавать что-то новое и актуальное, а не копировать уже имеющиеся идеи для развития гостиничной индустрии в России.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ В ООО ГК «ФОТИНИ»

2.1 Общая характеристика ООО ГК «ФОТИНИ»

ООО ГК «Фотини» – это гостиничное предприятие, построенное по ул. Набережной, 80, города-курорта Анапа. Полное юридическое название - ООО ГК «Фотини». Четырехэтажное современное здание гостиницы расположено на закрытой облагороженной территории площадью 4000 кв.м.

Трехзвездочный отель «Фотини» расположился в самом центре курортной Анапы в двух минутах ходьбы от моря. В шаговой доступности главные городские развлечения – аквапарк «Золотой пляж», парк аттракционов, дельфинарий. Рядом большой выбор магазинов, как продуктовых, так и сувенирных, два рынка, кафе и бары на любой вкус. Дорога до аэропорта займет около получаса, а до железнодорожного вокзала можно добраться на автомобиле за пятнадцать-двадцать минут.

Каждый день отдыха в Анапе Вы можете начать с ароматного кофе. Посетите местный кафе, расположенный на первом этаже отеля. Туристам определенно нравится его стилизация, оформление под древнегреческую тематику с морскими нотами.

Повара отеля «Фотини» готовят полезные и сытные блюда – шедевры греческой кухни. Попробуйте отменный шашлык, блюда европейской, кавказской кухни под аккомпанемент свежих вин Анапы. Гости курорта здесь не только принимают пищу, но и приезжают в отель Анапы для проведения корпоративных вечеринок, торжеств и банкетов.

Отели Анапы обычно имеют одно - двух- и трехместные номера, «Фотини» не является исключением. В номерах все удобства, в частности, телевизор, холодильник, санузел и кондиционер. Круглые сутки в номерах есть горячая и чистая холодная вода.

Номера гостиницы в Анапе вполне можно назвать видовыми, с окон видится морская гладь. Туристы с удовольствием отдыхают на балконах номеров, наблюдая проплывающие мимо яхты, наблюдая золотые дюны и бескрайний пляж. Всего в гостинице 55 номеров.

У отеля есть сауна и джакузи, плавательный бассейн с чашей для детей. Внутренняя территория хорошо благоустроена, есть зонты и шезлонги.

В стоимость проживания стоит поселение в номере оплаченной категории, пользование внутренней инфраструктурой – бассейном, посещение пляжа, а также развлекательная программа в местном кафе с дегустацией вин местного производства. Дети до трех лет без предоставления дополнительного места принимаются бесплатно. За дополнительную плату можно заказать трехразовое или двухразовое (обеда и завтраки) питание, лечебные процедуры.

Питание

Питание организовано в собственном кафе. Просторное и уютное помещение кафе «Фотини» используется исключительно для питания гостей отеля, что позволяет спокойно и без суеты насладиться каждым приемом пищи.

Услуги

- Стоянка для личного транспорта – в пяти минутах ходьбы от комплекса располагается автостоянка, охраняемая, платная;
- На территории комплекса имеются кафе, бар, сеть точек быстрого питания;
- Бассейн – открытый, оборудованный лежаками и тентами, отделена чаша для детей;
- Имеются джакузи и сауна;
- Для гостей работают фитнес-клуб, парикмахерская, массажный кабинет, магазин с большим ассортиментом товаров курортного назначения;
- Обустроена детская площадка;

- Обеспечен свободный доступ в Интернет (Wi-Fi);
- Зона отдыха.

Платные услуги

- 3-х разовое питание - 750 руб с чел. в сутки;
- Сауна;
- Лечение;
- Массаж;
- Косметология.

Дети

Дети принимаются с любого возраста

Дети до 3-х лет принимаются бесплатно (без предоставления отдельного места).

Пляж

Центральный песчаный пляж Анапы и пляж у реки Анапка в двух минутах ходьбы от отеля.

Парковка

Платная охраняемая парковка находится в пяти минутах неспешного шага от отеля Фотини.

Расстояния

В непосредственной близости от отеля находятся Северный и Центральный рынки, автовокзал, Пионерский проспект, популярные кафе и дискотеки. В 10 минутах от нас Аквапарк, городской театр, парк развлечений, деловые и торговые комплексы.

В стоимость входит

- Проживание в номере данной категории,
- Пользование пляжем, бассейном,
- Развлекательная программа в кафе "Фотини" с дегустацией вин Кубанский производителей.

Бронирование

Заказать номер можно по предварительной заявке и предоплате.

Цены на услуги отеля представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Прейскурант цен на проживание в ГК «Фотини» на 2021 г.

Категория номера	01.04 - 30.04	30.04 - 24.05	24.05 - 19.06	19.06 - 29.08	29.08 - 30.09	30.09 - 31.10
Номер 2-х местный с балконом	2500	3000	4000	5000	4000	2000
Номер 2-х местный "студио" (диван)	2700	3700	4700	5500	4500	2500
Предоставление дополнительного места в номере "студио" на диване для взрослого гостя 1800 руб.						
Стоимость проживания за номер в сутки.						
Номер 2-х местный без балкона	2000	2500	3500	4300	3500	2000
В номер 2-х местный без балкона дополнительное место не предоставляется						
Номер 2-х комнатный с 1-им балконом, 2-х местный	3000	4000	4500	6000	5000	3000
В номере 2-х комнатный, 2-х местный предоставление доп.места 1800 руб						
Номер 2-х комнатный 3-х местный с 2-мя балконами	3500	4500	5000	7500	5000	3500
В номере 2-х комнатный, 3-х местный предоставление доп.места 1800 руб						
Коттедж 2-х местный с удобствами	2500	3000	4500	5000	4500	2000
В коттедже 2-х местном предоставление доп.места 1800 руб						
Номер мансардный на 4-ом этаже без балкона 4-х местный	2500	2500	3500	4500	3000	2500
Коттедж 2-х местный без удобств	1500	1500	2000	2500	2000	1500
Люкс 2-х местный с панорамным видом на море	5000	5000	5000	7500	5000	5000
Коттедж 3-х местный без удобств	2000	2000	2500	3000	2500	2000

В стоимость входит проживание в номере данной категории, пользование пляжем, бассейном, развлекательная программа в кафе "Фотини" с дегустацией вин Кубанский производителей.

Дети до 3-х лет принимаются бесплатно (без предоставления отдельного места)

Услуги за дополнительную плату:

- 3х разовое питание - 1200 руб с чел. в сутки;
- Сауна;
- Лечение;
- Массаж;
- Косметология.

На качество обслуживания влияет эффективность формирования организационной структуры управления. В ГК «Фотини» существует линейно-функциональная структура управления, которая вполне отвечает поставленным задачам (рис. 6).

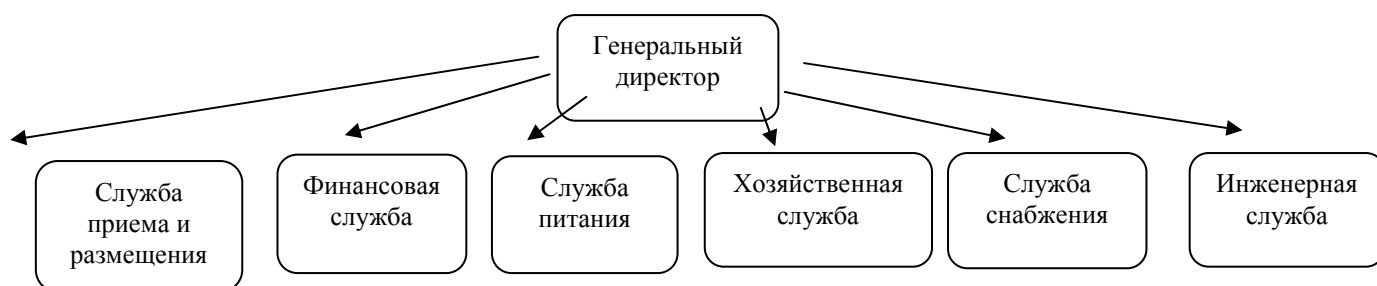


Рисунок 6 - Организационная структура управления ООО ГК «Фотини»

В ООО ГК «Фотини» существует хорошо отлаженная система организации работы персонала в различных службах и между ними, здесь преобладает горизонтальная система управления гостиничным предприятием.

Служба приема и размещения. Службу возглавляет старший менеджер приема и размещения. Менеджер осуществляет контроль за работой всей службы, принимает решения на уровне своих полномочий. Разрабатывает стандарты и следит за их соблюдением, проводит обучения, тренинги,

собрания, стимулирующие работу службы, выявляющие проблемы и пути их решения, приглашает сторонних специалистов для проведения обучения. Менеджер службы приема и размещения также выполняет функции менеджера по бронированию – обрабатывает заявки с сайта, от корпоративных клиентов, контролирует оплату по безналичному расчету. Также менеджер занимается крупными корпоративными клиентами, VIP-гостями.

Финансовая служба. Руководство службой осуществляет главный бухгалтер, ведет бухгалтерскую отчетность отеля, контролирует все материальные и финансовые потоки, подает данные в налоговую инспекцию.

Хозяйственная служба. Руководителем службы является менеджер службы обслуживания номерного фонда. Координирует деятельность всего подразделения, следит за соблюдением качественного исполнения всей работы вверенной ему службы.

Инженерная служба. Менеджером службы является инженер по эксплуатации, контролирует техническую исправность оборудования, всех жизненно важных систем отеля: электричество, водоснабжение, отопление.

Любое отдельное звено организационной структуры само по себе не сможет своими силами обеспечить полноценную работу отеля, только слаженная работа всех служб может дать стопроцентно эффективное функционирование всей гостиницы и повысить качество обслуживания.

2.2 Анализ качества предоставляемых услуг гостиничного комплекса ООО ГК «Фотини»

ГК «Фотини» имеет категорию «три звезды» и по своей ценовой политике отвечает данному статусу гостиницы. В городе-курорте Анапа гостиницы в сегменте «три звезды» являются наиболее распространенными, так как в таких отелях выдерживается оптимальное соотношение цены-

качества, уровень качества материальной части гостиничного оснащения является очень высоким.

В городе-курорте Анапа гостиницы в сегменте «три звезды» кроме ГК «Фотини» существует еще около сотни гостиниц и отелей. Эта рыночная ниша действительно является востребованной, характеризующаяся эффективной конкуренцией, в которой предприятия конкурируют между собой уже не столько по ценовым параметрам, сколько по уровню качества услуг и репутации предприятия.

Задача повышения качества относится к основным направлениям формирования стратегических конкурентных преимуществ по сравнению с конкурирующими аналогами. Ключевым здесь является предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов. Ожидания клиентов формируются на основе уже имеющегося у них опыта, а также информации, получаемой по прямым (личным) или по массовым (неличным) каналам маркетинговых коммуникаций. Потребители выбирают услуги и после их предоставления сравнивают свое представление о полученной услуге со своими ожиданиями. Если представление о предоставленной услуге не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к сервисной фирме всякий интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь обратиться к такому производителю услуг. Покупатель всегда стремится к определенному соответствию цены услуги и ее качества. Интересно заметить, что, как правило, покупатель услуги реже жалуется на ее высокую цену, чем покупатель физического товара. Если он считает цену завышенной, то просто уходит без покупки. Неудовлетворенность услугой ведет, как правило, к большим потерям в доле рынка. Именно поэтому производитель услуг должен как можно точнее выявлять потребности и ожидания своих целевых клиентов. К сожалению, о качестве услуги труднее судить и еще труднее его определить.

Главное свойство качества услуги, как мы отмечали в первой главе, это ее неразрывность с процессом ее производства, т.е. с теми людьми, которые эту услугу оказывают. Поэтому организационная структура должна быть укомплектована высоко профессиональным персоналом, отличающимся добросовестным и ответственным отношением к работе. Грамотное ведение хозяйственной деятельности, составление перспективных планов дальнейшего развития основано на стабильной доходности предприятия, что в свою очередь позволяет совершенствовать качество обслуживания. ГК приносит своим владельцам постоянную и стабильную прибыль, особенно в летние месяцы, что представлено в таблице 8.

Таблица 8- Коэффициент загрузки за лето 2019-2020 года (в %)

Показатель	2019 год			2020 год		
	Июнь	Июль	Август	Июнь	Июль	Август
Общее количество отдыхающих	60%	95%	70%	45%	70%	60%

Из таблицы видно, что показатели летней загрузки гостиничного комплекса в 2020 году стали уменьшаться в сравнении с 2019 годом, но учитывая повышение цен, этот процент позволяет получать экономическую эффективность.

В любом предприятии присутствуют не только преимущества, но и не обходится без недостатков. Для того чтобы работа гостиничного предприятия была рентабельной, а прибыль стабильной, необходимо выявлять сильные и слабые стороны внутри гостиницы, а также возможности и угрозы во внешней среде гостиницы и в определенном сегменте рынка. Нами был проведен SWOT-анализ гостиницы. Такой анализ представлен в таблице 9.

Таблица 9 - SWOT-анализ ООО ГК «Фотини»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Уникальное месторасположение 2. Наличие достаточных ресурсов для дальнейшего расширения деятельности 3. Ассортимент услуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая шумоизоляция в номерах 2. Устаревшая мебель 3. Текучесть кадров 4. Слабая рекламная кампания
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность ориентирования на другие сегменты рынка 2. Возможность наладить устойчивые связи с туроператорами 3. Возможность сформировать постоянную клиентуру 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренция 2. Экономические спады

Проведя анализ сильных и слабых сторон ООО ГК «Фотини» можно сделать вывод, что он занимает хорошее положение на рынке туристских услуг. Уникальное месторасположение обуславливается тем, что находится отель возле моря и вдали от автомобильных дорог. В ресурсы для расширения деятельности могут входить и налаженная работа с поставщиками, дружная атмосфера в коллективе, инфраструктура, достаточные капиталовложения, спрос на услуги отеля и другое, рекламой является как ролик по местным каналам телевидения и интернет сайт, так и атрибутика и сувениры с названием отеля – это футболки, кепки, ручки, бумага, конверты. Главной слабой стороной предприятия является текучесть кадров, это плохо сказывается на имидже гостиницы, так как персонал не заинтересован в реализации целей предприятия и не является полноценной и слаженной командой.

Сейчас существует определенное число программ, направленных на изменение поведения служащих путем повышения личной заинтересованности в проявлении гостеприимства. Анализ качества гостиничных услуг позволит создать предпосылки для последующего повышения уровня обслуживания.

При проведении анализа качества необходимо руководствоваться

принципом, что мнение клиента о качестве гостиничных услуг является основополагающим. Так как основным методом сбора данных, необходимых для проведения анализа качества, является анкетный метод, то необходим профессиональный и тщательный подход к разработке опросного листа, который, как правило, оставляется гостям в номере вместе с оперативной информацией об отеле. В первую очередь вопросы анкеты должны делать акцент на перечень существенных свойств гостиничного обслуживания, на заинтересованное восприятие которых гостем рассчитывает гостиничное предприятие и ориентирует свою деятельность. Глубоко проработанная корректная система анкетного опроса потребителей позволит наладить эффективную обратную связь от участников и потребителей обслуживания по результатам проводимых инноваций. В целях повышения качества гостиничных услуг следует также систематически проводить самооценку обслуживания – анкетирование персонала по поводу их взаимодействия с потребителями обслуживания. Накопление и обработка статистики анкетных опросов потребителей гостиничных услуг и персонала позволит руководству предприятия сформировать и документально оформить политику в области культуры и качества обслуживания.

Для выявления причин снижения качества гостиничных услуг в ООО ГК «Фотини» была разработана анкета для гостей, представленная в приложении А, которую раскладывали в номерах и гости, по желанию, их заполняли.

Для стимулирования посетителей гостиницы к заполнению анкеты, структура разработана простая и доступная для гостей гостиницы. Вопросы доступны для всех категорий гостей, от простых людей до бизнесменов и начальников. В анкете содержится информация и вопросы о госте, который заполняет анкету. Вопросы имеют общий характер и поочередность, направлены на определенную сферу деятельности - улучшение качества обслуживания, о гостинице в целом, об организации и качестве питания и

обслуживания.

Был проведен анализ 100 анкет гостей, соотношение ответов рассмотрено в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели удовлетворенности гостей уровнем сервиса

Показатели	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Служба приема и размещения:	Количество человек			
Обслуживание при заезде	6	39	46	9
Обслуживание при выезде	12	38	39	11
Организация и качество выполнения просьб	13	26	42	19
Организация и качество обслуживания в целом	9	36	47	8
Номер				
Комфорт	38	43	16	3
Уборка в номере	8	26	41	25
Предоставление гостевых принадлежностей	14	34	34	18
Оборудование в номере	32	52	12	4
Кафе				
Качество блюд	28	56	16	0
Обслуживание	15	30	39	16
Сервис				
Дополнительные услуги отеля	24	43	23	10
Интернет	35	44	20	1
Прачечная	26	62	10	2
Телефонная связь	32	45	19	4
Трансфер	40	43	12	5

Анализируя данные таблицы можно прийти к выводу, о том, что главной причиной неудовлетворенности гостей является недостаточно высокий уровень сервиса. Учитывая текучесть кадров в гостинице ООО ГК «Фотини», связанную с особенностью курортного города, можно предположить, что для улучшения качества услуг необходимо организовать рабочий процесс так, чтобы сотрудники ходили на работу с удовольствием, а

это в свою очередь, поможет создать слаженную и стабильную команду, которая будет разделять ценности гостиничного комплекса и будет заинтересована в воплощении целей предприятия.

Оценить культуру обслуживания, так же, как и качество обслуживания можно также с помощью опроса потребителей. На сайте ГК «Фотини» есть множество отзывов, тем не менее, проанализируем и различные социальные сети (Фейсбук, Инстаграм), отзывы на сайте <https://www.tripadvisor.ru>, а также книгу отзывов в самом ГК. Постараемся систематизировать их в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ отзывов гостей на сайте ГК «Фотини»

Место постоянного проживания гостя	Отзывы
Группа гостей из Волгограда	Спасибо сотрудникам отеля «Фотини» за теплый прием и домашнее ощущение. Так же огромная благодарность работнице кафе Женечке за качественное обслуживание, улыбки и приветливость. Счастья вам!!!
Москва, командировка	Останавливались в гостинице на 1 день проездом из Москвы в Адыгею. Очень понравилось. Чистенько, аккуратно. Все работает. Брали самый экономичный вариант комнаты, т.к. нужно было только переночевать, но результат превзошел ожидания. Санузел в блоке чистый, современный, все исправно. Был красивый вид из окна на цветущие сады частного сектора. И люди приветливые :) Спасибо за приют, удачи и процветания!
Тюмень	Мне очень-очень понравилась отель «Фотини» Хороший, добродушный коллектив! В номере уютно! Очень хорошие воспоминания!!! БОЛЬШОЕ СПАСИБО! Проживали в Комфорте.
гости из Челябинска	Хотим выразить благодарность всему коллективу гостиницы за внимательность, доброе отношение к посетителям. Уютно, по-домашнему, продуманно, чисто в номере. Тихий уголок, хорошо отдохнуть после суетливого дня.
КБР, г. Нальчик	За последние 3 года я в вашей гостинице проживала несколько раз и каждый раз удивлялась чутким и доброжелательным отношением ваших сотрудников. Очень удачно подобран коллектив. При входе в холл тебя встречает администратор с улыбкой, вежливо и внимательно. Все это располагает к хорошему настроению. Желаю коллективу здоровья и успехов в работе!
«Росгосстрах», КЧР	Уважаемые сотрудники отеля «Фотини» огромное Вам спасибо за доброту, уважение и гостеприимство, с которым Вы приняли нас в свое уютное гнездышко!!! Было очень приятно провести время, именно с Вами, именно здесь! Спасибо!!! Вы-лучшие!!!
Ведущий конструктор, В.Н. Баннов	Большое спасибо за прием в отеле «Фотини». Нас почти постоянных посетителей, инженеров-конструкторов очень радует гостеприимное отношение и дежурных по этажу и обслуживающего персонала. Особенно приятно общаться после трудового дня, с открытыми для прекрасного общения людьми и за почти домашний уют.
МАКС, Ростов-на-Дону	Я доволен, приехал на конференцию, остановился в отеле «Фотини» неплохие условия, персонал понимающий. Рекомендую.

Однако обнаружили и критические отзывы.

Отзыв 1: Чистый небольшой отель. В номерах имеются небольшой телевизор и кондиционер. Скромно и недорого. Но звукоизоляция номеров оставляет желать лучшего. Блинчики на завтрак рекомендую не брать.

Отзыв 2: Прекрасно подойдет для ночлега, не больше. Хороший отель. Есть мини-бар, там можно разогреть еду и взять кипяток. Номер за 2500 большой, чистый, с аккуратной мебелью. Есть резиновые тапочки, шампунь, гель, мыло. Много розеток, но по разным углам комнаты. Большая двуспальная кровать, но одеяло маленькое односпальное.

Такие замечания, бесспорно, влияют на репутацию гостиницы, которую определяют как раз мелочи в обслуживании. Это то, что может испортить впечатление и от дорогого ремонта и красивой мебели. Следовательно, существуют недостатки в качественном обслуживании, что является первостепенной задачей ГК «Фотини». Проблема качества обслуживания весьма актуальна во многих гостиничных предприятиях нашей страны. К сожалению, мы вынуждены признать, что уровень гостиничного сервиса на наших предприятиях еще далек от мировых стандартов.

Перед любым гостиничным предприятием стоит задача предоставления и поддержания качества обслуживания на должном уровне, своевременного устранения недостатков в предоставлении услуг, разработки стратегии улучшения обслуживания.

Исследования показывают, что главной причиной того, удостоивает ли клиент своим посещением предприятие обслуживания еще раз или нет, является хорошее или плохое обслуживание, ему предоставленное. В первый раз гостя можно завлечь хорошей рекламой, богатым интерьером или разнообразным меню, но во второй раз он приходит благодаря профессиональной работе персонала и высокому качеству обслуживания, полученного ранее.

Однако, к сожалению, наблюдаются случаи того, что служащие не

соблюдают в работе стандартов, установленных руководителями, не предоставляют в обслуживании того качества, которого ожидают гости. Не всегда обслуживание соответствует ожиданиям потребителей, руководителей и даже самих работников.

Результатом разнородного продукта, который предлагают клиентам, является тот факт, что далеко не все сотрудники гостиницы имеют единый взгляд на то, что, как и до какой степени хорошо должно быть выполнена услуга по установленным стандартам. Руководство гостиницы «Фотини» знает об этих проблемах и старается их разрешать, применяя новые методы и формы качественного обслуживания.

Чтобы предотвратить проблему, однозначно плохо влияющую на жизнеспособность, стабильность и безопасность гостиничного комплекса, необходимо хорошо разбираться в трудовой мотивации. Повышение мотивации сотрудников гостиницы, за счет создания материальных и нематериальных вознаграждений, систему льгот для работников, все это поспособствует повышению качества обслуживания на предприятии. Также следует учитывать потребности сотрудников.

ГЛАВА 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ В ООО ГК «ФОТИНИ» С ПРИМЕНЕНИЕМ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА

3.1 Выявленные достоинства и недостатки в обслуживании потребителей в ООО ГК «Фотини»

В результате исследования, проведенного посредством анкетирования, а также изучения отзывов потребителей об уровне качества обслуживания в ГК «Фотини», нами было определено, что существующий уровень качества обслуживания является достаточно высоким, но существуют также возможности для совершенствования.

Отметим те достоинства, которые являются устойчивой характеристикой качества ГК «Фотини»:

1. В гостинице использовано современное оборудование, здание отеля – новое, построено из качественных материалов и имеет хороший архитектурный дизайн.

2. В ООО ГК «Фотини» существует контроль со стороны линейных руководителей в оперативном порядке за качеством обслуживания и своевременном выполнении сотрудниками своих должностных обязанностей.

3. В работе персонал руководствуется должностными инструкциями, в которых обозначены основные обязанности, права и ответственность, что позволяет каждому сотруднику четко представлять свои функции.

4. В ассортименте услуг гостиницы существует стандартный набор как обязательных услуг, так и дополнительных, который в восприятии гостей является уже неотъемлемым качеством любого отеля (охраняемая парковка, интернет-услуги, телевидение, прачечная, бытовая техника).

5. Бесспорным плюсом для гостиницы является предусмотренные планировкой кухонные помещения, которые в других отелях не всегда

предусмотрены.

6. На сайте гостиницы оставлены положительные отзывы гостями, что подтверждает высокий уровень качества обслуживания.

7. Уровень обслуживания подтверждается сертификационными документами, аттестовавшими отель на «три звезды».

Таким образом, мы можем констатировать, что достижение данного уровня качества является большой заслугой руководства гостиницы, действительно целенаправленными и систематическими усилиями в данном направлении. Тем более ценным становится сформированный уровень, если учесть, что данный отель имеет высокий показатель загрузки номеров, что говорит об устойчивом спросе и активной рекламе.

Однако, для того, чтобы развиваться дальше, важно критически относиться к достигнутым результатам. Поэтому далее постараемся обосновать те направления, которые необходимо в ближайшее время реализовать для совершенствования качества обслуживания.

Но, перед тем как говорить о совершенствовании качества услуг в ГК «Фотини», хочется сказать также несколько слов об официальном сайте данного гостиничного предприятия. При анализе сайта были обнаружены следующие недочеты, которые могут отпугивать потенциальных гостей:

- отсутствие подробной информации об отеле, о его выгодах, которые приобретает клиент, становясь гостем отеля «Фотини»;

- отсутствие уникального заголовка, решающего проблемы целевой аудитории на главной странице. Для эффективных продаж недостаточно одного названия гостиничного комплекса;

- чтобы гость не искал, как связаться с администратором для ответа на его вопросы, на главной странице на видном месте следует добавить форму для обратной связи;

- отсутствие качественных реальных фотографий отеля (общих зон, территории и т.п.), а только лишь его несколько фотографий;

– отсутствие напоминания о политике конфиденциальности на сайте. Гость боится за утечку информации своих данных, бронируя место или номер напрямую через сайт, поэтому необходимо это напоминание.

3.2 Рекомендации и предложения по улучшению качества обслуживания, их эффективность для ООО ГК «Фотини»

Среди предложений основное внимание было уделено малозатратным мероприятиям, которые в основном зависят от правильного управления и контроля за процессом оказания услуг в гостиничном предприятии. Было учтено то обстоятельство, что гостиница «Фотини» осуществляет свою деятельность в сегменте отелей с количеством номеров около пятидесяти, и задача сохранения ценовой политики является приоритетной. Отель сертифицирован на «три звезды» и даже немного превышает данный уровень. Поэтому существенное повышение качества услуг, которое может привести к удорожанию себестоимости, нежелательно. Однако конкуренция на данном сегменте гостиничных услуг существует, в основном со стороны отелей 3-х звездного уровня и гостиничных предприятий, специализирующихся на предложении аренды квартир, обслуживающихся как гостиничные номера. Следовательно, в рыночных условиях важнейшей задачей сохранения рыночной ниши является привлечение гостей, завоевание постоянства со стороны гостей с помощью механизмов управления качеством оказания услуг.

Для разработки предложений нами были учтены те плюсы и минусы, которые на сегодняшний день существуют в менеджменте гостиницы «Фотини».

Рекомендуемые нами предложения сводятся к следующему:

1. Необходимо привнести сюрпризные элементы качества обслуживания, приносящие удовлетворение. Это разряд так называемых

комплиментов гостям от организации, которые вызывают благодарную реакцию, если совпали с потребностями гостя (например, стакан воды в жаркую погоду или наоборот горячего чая в мороз на ресепшн во время оформления документов). Более изысканные примеры – это бесплатные в неограниченном количестве напитки, предоставляемые гостям в праздничные дни от имени директора, цветы, преподносимые администрацией гостям в день рождения и т.п. Очевидно, что подобные «пустяки» позволяют предприятию запомниться на общем фоне обслуживающих организаций. Кто будет возражать против бесплатного угощения, бесплатного цветка или бесплатного шоколада, найденного вечером на подушке в спальне? Никто. Эти элементы можно не использовать – это не вызовет разочарования, так как они не были обещаны, но зато принесут максимальное удовлетворение, если клиент вдруг обнаруживает их.

2. Одновременно необходимо исключить или минимизировать элементы, приносящие разочарование. Это обязательные элементы стандартного обслуживания, если они не выполнены правильно, то в большинстве случаев вызывают отрицательную реакцию, раздражение и портят впечатление даже при отличном качестве всех остальных сторон обслуживания. В то же время, если все делается правильно, то воспринимается данный элемент как само собой разумеющийся и позитивной реакции не последует. В данном случае, в гостинице «Фотини» существует отставание по следующим параметрам, которые для потребителя стали уже привычными:

- на парковке место занято чаще всего машинами персонала и посторонними лицами, следовательно, либо требуется расширение площади, либо регламентирование въезда на стоянку;
- форма оплаты по наиболее распространенным кредитным карточкам временами не работает;
- в некоторых случаях отмечается недружелюбие персонала или

отсутствие на рабочем месте более 2-3 минут, в то время как гость ожидает внимания;

Подчеркиваем, следует иметь в виду, что выполнение этих элементов обязательно, так как составляет известный потребителю стандарт обслуживания, но в то же время повышение качества этих элементов обслуживания само по себе не может привести к повышению уровня удовлетворенности гостей, так как воспринимается как должное, но вот его отсутствие сразу замечается и сказывается отрицательно.

3. Чрезвычайно важным является публичное оглашение руководством своего пристального внимания к вопросам качества, обсуждение на рабочих собраниях, наделение реальной ответственностью и конкретными полномочиями линейных руководителей за показатели качества. В число регулярно фиксируемых показателей качества рекомендуем включить следующие:

- эмоциональный уровень общения с посетителями (случаи неаргументированного отказа в просьбе потребителя, создания атмосферы напряжения, непонимания, несвоевременного внимания и т.д. на ресепшн, в номерах, в отношениях с горничными – каждый случай должен быть предметом обсуждения на рабочих собраниях);

- своевременная замена постельного белья в номерах, регулирование наличия необходимых принадлежностей, качество уборки номеров;

- исправность и достаточность наружного освещения и состояние прилегающей территории, наличие необходимого количества урн, состояние газонов и клумб в летнее время года;

- внешний вид персонала. В настоящее время для персонала не создана фирменная одежда (кроме технических работников), а существуют общие требования, характерные для офисных работников. Из обязательного атрибута – бейджики с указанием имени, фамилии и должности сотрудника. В дальнейшем будет необходимо внедрить фирменную одежду для

персонала, особенно, что является требованием для функционирования отеля уровня «три звезды».

4. Необходимо создать творческую атмосферу в коллективе, чтобы каждый сотрудник понимал свою собственную значимость и роль в достижении качества обслуживания, осуществлял непрерывный анализ требований потребителей, предъявляемых к услуге, и новых достижений, чтобы определить возможности по повышению качества услуги. Так как мы стараемся в данной работе подчеркнуть комплексный характер достижения высокого качества обслуживания в гостинице, то необходимо добиться вовлечения в этот процесс всего коллектива сотрудников: от директора до сторожа или дворника.

Помощью в вовлечении сотрудников отеля в процесс улучшения качества обслуживания будет организация профильных курсов-тренингов.

Примерная программа и стоимость тренинга для работников гостиниц приведена в таблице 12. Обучение сотрудников будет проходить за счет предприятия. Проходить обучение на тренингах сотрудники будут в свободное от работы время (по 4 часа в день – 4 дня). Предварительно будут составлены графики проходивших обучение, с распределением по дням.

Таблица 12 – Стоимость тренинга для сотрудников гостиниц

Темы тренинга	Длительность	Стоимость
1. Эффективные коммуникации администратора с гостями	16 часов (4 дня)	28 000 руб., вне зависимости от количества участников
2. Эффективная презентация гостиницы и её услуг		
3. Работа с жалобами и претензиями гостей		

Также, руководством было принято решение о проведении для всех сотрудников тренинга на тему «Управление конфликтами на предприятии». Примерная программа и стоимость тренинга приведена в таблице 13. Проходить обучение на тренингах сотрудники также будут в свободное от

работы время (по 5 часов в день – 4 дня).

Таблица 13 – Стоимость тренинга на тему «Управление конфликтами на предприятии»

Темы тренинга	Длительность	Стоимость
1. Конфликт как тип трудных ситуаций в общении с гостями отеля	20 часов (4 дня)	30 000 руб., вне зависимости от количества участников
2. Общие принципы и технологии конструктивного разрешения конфликтов		
3. Управление конфликтами в работе с гостями		
4. За гранью конфликта: быстрое и эффективное возвращение в ресурсное		

В результате предпринятых мер, планируется стабилизировать работу предприятия, практически полностью исключить нарушения коммуникационных процессов, тем самым, поднять уровень и качество работы организации в целом.

5. Необходимо использовать систему мониторинга результатов обслуживания. Мониторинг результатов обслуживания должен состоять из хорошо продуманных и всеобъемлющих оценок, базирующихся на соответствующих источниках информации, включая:

- выводы анализа по исполнению услуги, т.е. информацию о всесторонней эффективности и результативности процесса предоставления услуги в достижении требований к услуге и удовлетворенности потребителя;

- выводы внутренних проверок (аудитов) применения и эффективности всех элементов системы качества в достижении установленных целей обеспечения качества услуги. Внутренние аудиты качества следует проводить регулярно для проверки применения и эффективности системы качества, а также соблюдения спецификации услуги, спецификации предоставления услуги и спецификации управления качеством;

- изменения, вызванные нововведениями в технологии, концепциями качества, стратегиями рынка, а также социальными или экологическими

условиями;

– результаты регулярных опросов гостей по их удовлетворенности качеством оказанных услуг и предложениями по их совершенствованию.

6. Так как оказывают услуги в гостинице конкретные работники, персонал, то профессиональное поведение и отношение к труду каждого сотрудника оказывают непосредственное влияние на качество услуги. В качестве факторов, воздействующих на стимулирование персонала, его профессиональный рост, взаимодействие и отношение к труду, следует рассматривать:

– подбор сотрудников по принципу их возможности удовлетворять требованиям, точно определенным для данного вида работы;

– условия работы, благоприятствующие хорошим и спокойным деловым отношениям;

– возможности каждого члена организации для последовательных и созидательных методов работы;

– понимание предстоящих задач и целей, которые надо достичь, с учетом характера их влияния на качество;

– осознанность всем персоналом причастности и влияния на качество услуг, предоставляемых потребителям;

– усилия, направленные на повышение качества, посредством должного их признания и вознаграждения;

– оценку факторов, побуждающих персонал обеспечить требуемое качество услуги;

– плановое продвижение персонала по службе;

– плановые мероприятия по приведению умений и навыков персонала в соответствие с современными требованиями.

7. Еще один момент, касающийся привлекательности предложения – это отзывы. Хорошей рекомендацией было бы в обязательном порядке оптимизировать такой раздел на сайте, например, добавив бальную систему

оценки отеля. Также стоит напоминать гостям оставлять отзывы на популярных тематических площадках, посвященных отелям и туризму, а также в социальных сетях, можно даже гарантировать скидку на следующее проживание. Чем больше хороших отзывов – тем больше представлений появляется о реальности услуги и о ее качестве. Факторы, касающиеся негативных отзывов, следует исправлять в первую очередь. Благодаря оперативно исправленной жалобе гость, оставивший этот комментарий, будет чувствовать себя услышанным, что повлияет на отношение к месту в положительную сторону.

Прекрасным показателем для любого гостиничного бизнеса является возвратность гостей. Если гость вернулся, значит, ему понравилось качество сервиса, а некоторые гости возвращаются после того, как написали негативный отзыв, чтобы посмотреть – прислушались ли к его претензиям, поэтому стоит еще раз подчеркнуть тот момент, что в первую очередь стоит исправлять то, чем недовольны сами гости. В конечном итоге, без гостей не существовал бы данный бизнес.

Для того чтобы увеличить шансы возвращения гостя при отъезде стоит передать гостю лично в руки фирменную визитку. Даже если она будет лежать в бумажнике без дела, то при случае, гость вспомнит, где останавливался, находясь в городе-курорте Анапа, что увеличит узнаваемость отеля.

8. В проведенном SWOT-анализе одной из слабых сторон была отмечена недостаточная рекламная деятельность гостиничного предприятия. Для того чтобы увеличить количество потенциальных гостей, тем самым увеличить поток продаж, для любого бизнеса необходимо наличие рекламной кампании. Также стоит обратить внимание на контекстную рекламу в Интернете и в социальных сетях.

Таким образом внедрение такого штатного сотрудника как интернет-маркетолог поможет решить поставленные задачи.

В основные задачи штатного маркетолога входит:

1. Создание стратегии присутствия бренда отеля в социальных сетях;
2. Разработка и развитие имиджа бренда;
3. Создание рекламных кампаний для привлечения потенциальных потребителей гостиничных услуг.

Также, специалисту по маркетингу предлагается вменить в обязанности устранение недочетов, обнаруженных при анализе сайта, которые могут отпугивать потенциальных гостей.

Для решения поставленных задач в указанной гостинице вполне достаточно наличия одного сотрудника маркетинговой службы. Свободный офис в отеле имеется, поэтому дополнительных затрат на оборудование рабочего места не потребуется.

Рассчитаем планируемые затраты на организацию работы маркетинговой службы (табл. 14):

Таблица 14 – Затраты на создание и функционирование маркетинговой службы

№ п/п	Наименование затрат	Сумма, руб.
1.	Оклад специалиста по маркетингу (месяц)	15000
2.	Оборудование для рабочего места специалиста:	
	компьютер	30000
	пакеты программ для ПК	5000
	МФУ	10000
3.	Рекламный бюджет:	
	для контекстной рекламы (месяц)	5000
	для рекламных кампаний в соц.сетях (месяц)	10000
	ИТОГО:	75000

Таким образом, единоразовые вложения составят семьдесят пять тысяч рублей, а ежемесячные траты – тридцать тысяч. При должном уровне квалификации маркетолога, предложение о приобретении услуг в гостинице будет высвечиваться тем пользователям, кто уже искал подобный вариант

размещения или просто искал, где остановиться в городе-курорте Анапа.

Итак, известно, что вкладывание капиталов в управление качеством приводит, в конечном счете, к увеличению доходов вследствие предотвращения недостатков в обслуживании и предъявления претензий, повышения уровня удовлетворенности гостей, служащих и повышения уровня эффективности управления и деятельности предприятия в целом. Там, где владельцы и администрация обладают радикальным мышлением в вопросах менеджмента, реинвестирование доходов от деятельности предприятия, дает свои плоды в первую очередь в изменениях, затрагивающих сам характер выполнения обязанностей и руководством, и обслуживающим персоналом.

Экономическая эффективность при повышении качества обслуживания сказывается на увеличении доходов, благодаря таким факторам, как:

- предотвращение проблем качества и появления претензий;
- повышение уровня удовлетворенности гостей;
- повышение уровня удовлетворенности служащих;
- повышение уровня эффективности управления и эффективности работы предприятия в целом;
- снижение количества внутренних и внешних неудач.

В условиях сегодняшней конкуренции предприятия индустрии гостеприимства, если они хотят выжить, не могут больше опираться на традиционные неэффективные формы культуры производства, которые не способствуют максимально полному удовлетворению запросов потребителей, а также прибыльности предприятия.

Важно, чтобы руководители гостиничных предприятий осознавали свою ответственность за внесение позитивных изменений в собственную практику управления. Необходимо скептически подходить к аксиомам и привычным концепциям в вопросах управления ресурсами и качеству продукта, пересматривать их с точки зрения новых, более эффективных

подходов к балансу ценностей. Несомненно, что бухгалтерский учет доходов останется среди приоритетных направлений управленческого контроля, тем не менее, очевидно, что реализация планов и задач предприятия в современных условиях неизбежно приведет управление ресурсами и качеством к усилению их влияния на доходность, что отразится на работе индустрии гостеприимства в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, в современных условиях обслуживанию гостей уделяют особое внимание в отельной и туристической деятельности, поскольку именно гость является индикатором качества в сфере гостеприимства. Повышение уровня обслуживания и предоставления услуг на Российском рынке повлияют на статус гостеприимства и увеличение сегмента клиентоориентированности. Следовательно, проведённые исследования в выпускной квалификационной работе будут являться актуальными до тех пор, пока существует индустрия гостеприимства, ведь постоянное усовершенствование качества и уровня обслуживания считается непрерывным процессом в отельном бизнесе.

Анализ теоретических основ менеджмента обслуживания показал, что история гостеприимства в России развивалась заметно медленнее, в отличие от стран Европы, что сейчас проявляется в неумении применять международный опыт и перестраивать его на российский менталитет с разработкой инновационных предложений в гостиничной сфере.

В данной выпускной квалификационной работе на основе изучения теории менеджмента по повышению качества обслуживания, учета особенностей формирования рынка в гостиничном сегменте, имеющегося на сегодняшний день, уровня обслуживания в гостинице «Фотини», были выявлены ряд моментов как отрицательных, так и положительных, на которые необходимо обратить внимание руководству для совершенствования качества обслуживания.

Были разработаны предложения, которые основывались на следующих требованиях к качеству обслуживания в гостиничной индустрии:

- доступность: услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без лишнего ожидания ее предоставления;
- коммуникабельность: выполнение услуги учитывает понимание ее гостем и является точным;

- компетентность: обслуживающий персонал обладает требуемыми навыками и знаниями;
- обходительность: персонал приветлив, уважителен и заботлив;
- доверительность: на гостиницу и ее персонал можно положиться, т.к. они действительно стремятся удовлетворить любые запросы клиентов;
- надежность: услуги предоставляются аккуратно и на стабильном уровне;
- отзывчивость: персонал гостиницы отзывчив и творчески подходят к решению проблем и удовлетворению запросов клиентов;
- безопасность: предоставляемые услуги не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких-либо сомнений;
- осязаемость: осязаемые компоненты услуги, верно отражают ее качество;
- понимание/знание клиента: персонал старается как можно лучше понять нужды гостя и каждому из них уделяют внимание.

Рекомендации, разработанные в выпускной квалификационной работе, основывались также на том, что объект исследования – ООО ГК «Фотини» является представителем сегмента не дорогих гостиничных услуг. Но обычно качество часто ассоциируется с роскошью, услугами класса «люкс». Задачей же гостиницы «Фотини» является предоставление качественных услуг за умеренную плату, а значит необходимо развивать элементы культуры обслуживания, поддерживать уровень удовлетворенности гостей, используя внутренние человеческие ресурсы персонала.

Эффективность же была обоснована на утверждении, что постоянное повышение качества – это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей, так как затраты на приобретение нового клиента в пять раз больше затрат на то, чтобы удержать старого посредством предложения качественного обслуживания. Известно, что способность к удержанию клиентов позволяет

сократить затраты на маркетинг и соответственно, увеличивает рентабельность, а удовлетворенный клиент осуществляет бесплатную рекламу, распространяя благоприятствующую отелю устную информацию. Таким образом, предполагаемые выгоды от проведенных мероприятий будут включать в себя повышение не только благоприятных отзывов, но и увеличение загрузки.

Для выявления причин снижения качества гостиничных услуг в ООО ГК «Фотини» была разработана анкета для гостей гостиницы, которую раскладывали в номерах и гости по желанию заполняли. Анализируя результаты исследования, мы пришли к выводу, о том, что главной причиной неудовлетворенности гостей является недостаточно высокий уровень сервиса.

Любое отдельное звено организационной структуры само по себе не сможет своими силами обеспечить полноценную работу отеля, только слаженная работа всех служб может дать стопроцентно эффективное функционирование всей гостиницы и повысить качество обслуживания.

Качество гостиничных услуг в огромной степени зависит от квалификации и заинтересованности людского капитала, от его творческих способностей, умения осваивать новые технологии, а также от использования новых организационных процессов и форм используемой для обслуживания клиентов материальной базы. Качество в гостиничном бизнесе – это мера того, как уровень предоставленной услуги удовлетворяет ожидания клиента.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы – рассмотрение и изучение проблем повышения качества обслуживания в гостиничном предприятии и разработка предложений по совершенствованию качества оказываемых услуг на примере конкретного предприятия – гостиницы «Фотини» была достигнута посредством решения логически взаимосвязанных задач.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный Закон РФ от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности» (ред. от 04.06.2018).
2. Федеральный закон от 27 декабря 2002г. №184-ФЗ «О техническом регулировании» (ред. от 29.07.2017).
3. Федеральный закон от 7 февраля 1992 г. №2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 18.03.2019).
4. «Правила предоставления гостиничных услуг в РФ», утверждённые постановлением Правительства РФ №490 от 25.04.97 (ред. от 30.11.2018).
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования (дата введения 11.01.2015);
6. ГОСТ 15467-79 Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения // СПС Консультант Плюс.
7. ГОСТ 30335-95 Услуги населению. Термины и определения // СПС Консультант Плюс.
8. ГОСТ Р 54603-2011 «Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживанию персоналу» // СПС Консультант Плюс.
9. ГОСТ Р 53647.8-2013 «Менеджмент непрерывности бизнеса». Управление человеческими ресурсами // СПС Консультант Плюс.
10. ГОСТ Р 51185-2014 «Туристические услуги. Средства размещения. Общие требования» // СПС Консультант Плюс.
11. ГОСТ Р 57392-2017 «Информационные технологии управления услугами» (часть 10. Понятия и терминология) // СПС Консультант Плюс.
12. Арзуманова, Т.И. Экономика и планирование на предприятиях торговли и питания: Учебник / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 276 с.

13. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред, Б.Л. Еремина М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – С. 148.
14. Воробьёв, В. История гостиничного бизнеса России [Текст]: учеб. / В. Воробьёв, Н. Голинузова. – СПб, 2015. – 96 с.
15. Герасимов, Б. Н. Управление качеством: Учебное пособие / Чуриков Ю. В. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015 – 304с.
16. Дженесси, Р. Пирамида потребностей по Маслоу [Текст]: учеб. / Р. Дженесси; под ред. Р. Кон. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 40 с.
17. Джум Т.А. Организация гостиничного хозяйства [Текст]: учеб / Т.А. Джум, Н.И. Денисова. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2016. – 400 с.
18. Жданова, Т.С. Технологии продаж и продвижения турпродукта [Электронный ресурс]: учебное пособие для ССУЗов/ Жданова Т.С., Корионова В.О.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016.
19. Закирова, А.Р. Статистические методы контроля и управления качеством. - Казань: Изд-во КГТУ им. А.Н. Туполева, 2014.
20. Зуб, А. Теория Менеджмента [Текст]: учебник / А. Зуб; под ред. Е.Рафаллюк-Бузоской // Учебник для бакалавриатов. – СПб, 2020. – 672 с.
21. Зайцева, Н. А. Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие 3-е изд., доп. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016 – 368с.
22. Лымарева, О.А. Кадровая политика предприятий сферы гостеприимства, ее особенности / О.А. Лымарева, Р.И. Перелыгина, А.А. Остривная, В.Н. Пальникова // Экономика устойчивого развития: научный журнал. – 2016. – №4 (28). – С. 49-53.
23. Можаяева, Н.Г. Гостиничный сервис [Текст]: учебник / Н.Г. Можаяева, Г.В. Рыбачек. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
24. Можаяева, Н.Г., Камшечко М.В. Индустрия гостеприимства: практикум / Н.Г. Можаяева, М.В. Камшечко. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2016-120 с.

25. Овчаренко, Н.П. Организация гостиничного дела: учебное пособие для бакалавров / Н.П. Овчаренко, Л.Л. Руденко, И.В. Барашок. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2015 – 204 с.
26. Осипов Ю.С. Большая Российская энциклопедия [Текст]: учебник / Ю.С. Осипов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 766 с.
27. Пахомова О. М. Стандартизация и контроль качества туристских услуг: Учебное пособие / О.М. Пахомова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016 – 135 с.
28. Тимохина Т.Л. Организация административно-хозяйственной службы гостиницы [Текст]: учебник / Т.Л. Тимохина. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2012. – 256 с.
29. Файоль А. Общее и промышленное управление [Текст]: учебник / А. Файоль. – М.: Контроллинг, 2015. – 112 с.
30. Берлин С.И. Современная концепция управления качеством гостиничных услуг малых средств размещения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-kontseptsiya-upravleniya-kachestvom-gostinichnyh-uslug-malyh-sredstv-razmescheniya-1>
31. Записки маркетолога. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marketch.ru>.
32. Кобяк М.В. Управление качеством в гостинице: учебник для вузов / М.В. Кобяк, С.С. Скобкин; под ред. С. С. Скобкина. – М.: Юрайт, 2020. – 518 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://static.my-shop.ru/product/pdf/397/3965636.pdf>
33. Культура и этика обслуживания клиентов гостиничного комплекса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studbooks.net/1396343/menedzhment/kultura_etika_obslyzhvaniya_klientov_v_gostinichnogo_kompleksa

34. Михалева У.Н. Совершенствование и управление качеством гостиничных услуг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-i-upravlenie-kachestvom-gostinichnyh-uslug>
35. Отзывы об отеле «Фотини». [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://www.tripadvisor.ru>
36. Официальный сайт ООО ГК «Фотини». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.anarafotini.ru/index.php/ru/>
37. Павленко И.Г. Система управления качеством гостиничных услуг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-kachestvom-gostinichnyh-uslug>
38. Тихомирова А.В. Отдельные вопросы качества гостиничных услуг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otdelnye-voprosy-kachestva-gostinichnyh-uslug>
39. Чудновский, А.Д. Туризм в гостиничном хозяйстве. Учебник. - М. Туризм, 2014. 9с.
40. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: Монография - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016 – 292с.
41. Фадеева Н.В. Методология оценки качества услуг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-otsenki-kachestva-uslug>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для гостей

Показатели	Отлично	Хорошо	Удовлетво- рительно	Неудовлет- ворительно
Служба приема и размещения:				
Обслуживание при заезде				
Обслуживание при выезде				
Организация и качество выполнение просьб				
Организация и качество обслуживания в отеле в целом				
Номер:				
Комфорт				
Уборка в номере				
Предоставление гостевых принадлежностей				
Оборудование в номере				
Ресторан:				
Качество блюд				
Обслуживание				
Сервис:				
Дополнительные услуги отеля				
Интернет				
Прачечная				
Телефонная связь				
Трансфер				
Бизнес-центр				