

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

На правах рукописи

Матвеев Антон Александрович

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ОЦЕНОК В ЭКСПЕРТНЫХ
МЕТОДАХ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными – сфера услуг)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата
экономических наук

Научный руководитель –
канд. экон. наук, доц.
Попов Леонид Алексеевич

Москва – 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1 Научно-теоретические основы оценки качества гостиничных услуг....	14
1.1. Понятие качества в сфере гостиничных услуг.....	14
1.2. Степень изученности вопроса оценки качества гостиничных услуг.....	25
1.3. Применяемые методики оценки качества в мире и в России.....	33
Выводы к главе 1.....	47
ГЛАВА 2 Анализ методов оценки качества гостиничных услуг.....	49
2.1. Особенности оценки качества гостиничных услуг.....	49
2.2. Возможности применения потребительских оценок качества.....	57
2.3 Кластеризация и ранжирование показателей качества гостиничных услуг.....	79
Выводы к главе 2.....	103
ГЛАВА 3 Методические основы использования потребительских оценок в экспертных методах оценки качества гостиничных услуг	106
3.1. Методический подход к внедрению комплексной методики экспертной оценки качества гостиничных услуг.....	106
3.2 Анализ результатов внедрения комплексной методики экспертной оценки качества гостиничных услуг в действующих предприятиях.....	141
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	166
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	172
ПРИЛОЖЕНИЕ А (Обязательное). Таблично-графический материал.....	186

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. За последние годы количество средств размещения разной категории постоянно растет. Появляются новые предложения для потребителя, включающие такие виды средств размещения, как hostels, апартаменты, мотели, частные гостевые дома. С учетом возросшей конкуренции, качество гостиничных услуг стало одним из самых важных конкурентных преимуществ. Актуальность исследования обусловлена, в первую очередь, ростом объема потребительских оценок качества гостиничных услуг, размещенных в сети Интернет, и, во-вторых, развитием технологий, позволяющих анализировать данные большого объема. При этом, само понятие «потребительские оценки» также нуждается в уточнении, поскольку основной критерий качества услуги – это способность удовлетворять потребности клиента. Об этом говорят исследования Д. Окленда, К. Гренруса, Л. Берри и других. Исходя из этого, менеджменту гостиничного предприятия крайне важно учитывать потребительские оценки для проведения экспертной оценки качества гостиничных услуг – вне зависимости от способа проведения – собственными силами или с привлечением подрядной организации.

Существующие подходы к оценке и управлению качеством услуг, такие как TQM, CMK, SERVQUAL, говорят о том, что мнение потребителей в оценке качества услуг является наиболее значимым показателем, однако, большинство подходов использует потребительские оценки как вспомогательный инструмент или предлагает трудоемкий процесс их применения, не позволяющий использовать их в полной мере. При этом современные информационные технологии дают возможность опробовать и применить новые способы получения потребительских оценок, основанные на электронном сборе данных о качестве гостиничных услуг. С появлением глобальных систем бронирования гостиниц (Booking.com, Sabre, Hotels.com и других), а также систем, которые позволяют потребителям

публиковать свое мнение о качестве гостиничных услуг, таких, как TripAdvisor или Google, появилась техническая возможность анализа потребительских оценок.

Оценка качества на основе экспертных методов без учета потребительских оценок, отражают лишь общий уровень качества гостиничных услуг, определяемый выбранным методом измерения показателей качества услуг, под которыми понимается количественная или качественная характеристика одного или нескольких свойств услуги, составляющих его качество. К примеру, традиционный метод «Тайный гость», основанный на измерении соответствия показателей качества эталонным значениям, чаще всего не отражает мнение потребителей.

Важный фактор, на основе которого потребители принимают решение о приобретении товара или услуги в современном мире – это оценки других потребителей, тогда как большинство методов, применяемых в оценке качества гостиничных услуг основаны на проверке выполнения внутренних операционных стандартов гостиничного предприятия или гостиничной сети.

Кроме того, важным фактором, требующем внимания со стороны руководства отелей и проведения постоянной оценки качества услуг является жесткая конкуренция со стороны компаний сектора так называемой «sharing есопоту» («долевой экономики»). Альтернативные средства размещения вынуждают отели вступать в борьбу в новом для себя сегменте предложений частных апартаментов или иных временных средств размещения. Рынок подобных предложений очень высоко ориентирован на потребительскую оценку. В качестве примера такого конкурента можно привести компанию Airbnb, которая предлагает потребителям кратковременное размещение в частных домах, квартирах или апартаментах. Airbnb в 2020 году получила оценку своей капитализации в размере более \$100 млрд. Для сравнения, капитализация компаний Marriott International (более 7 тысяч отелей) \$43 млрд, а Hilton Worldwide (более 6 тысяч отелей) - \$39 млрд. При этом качество услуг средств размещения в Airbnb определяется рейтингами, основанными на потребительских оценках.

Для оценки качества услуг экспертными методами, существуют методические основы, которые не проработаны в той мере, которая позволяет получить объективную и полную оценку качества гостиничных услуг. Существующая система классификации гостиниц не обладает достаточным инструментарием, позволяющим отследить соответствие отеля присвоенной категории. Это связано, в первую очередь с классификацией средств размещения коммерческими организациями, конкурирующими между собой за возможность классифицировать средства размещения, что, в свою очередь, не дает необходимой объективности и ведет к снижению уровня качества услуг, которое является одним из наиболее важным фактором успеха коммерческой деятельности [23].

Недостаточная изученность вопроса использования потребительских оценок для определения уровня качества услуг и отсутствие методических рекомендаций по их применению не дает менеджменту гостиничных предприятий получать объективную оценку уровня качества услуг. Поэтому исследование потребительских оценок и их применении в экспертных методах оценки качества гостиничных услуг так актуальны и имеют высокое значение для гостиничных предприятий.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросы оценки качества услуг рассматривали в своих трудах многие зарубежные и российские ученые. Исследования этих авторов содержат анализ методов оценки качества и предложения по их совершенствованию и расширению области применения. Значимый вклад в изучение качества был внесен учеными С.Андерсоном, Л.Берри, А.Парасурманом, Зейтамль, Д.Окландом, Д.Юраном, Д.Хойлом, У.Э.Демингом, Локвудом, Д.Флэнеганом, Е.Кедоттом, Н.Тердженом, М.Табоада, Н.Кано, К.Мейби, Д.Пью, К.Гренрусом и другими.

Проблемам и перспективам оценки и контроля качества услуг были посвящены работы современных российских исследователей Брагина Л.А., Зайцевой Н.А., Кобяк М.В., Козлова Д.А., Лайко М.Ю., Морозова М.Ю., Никишкина В.В., Никольской Е.Ю., Попова Л.А., Скобкина С.С., Скоробогатых И.И., Тультаева Т.А., Чудновского А.Д. и многих других

исследователей. Вопросы восприятия качества услуг потребителем также поднимались в работах Данько Т.П., Иванова Г.Г., Мешкова А.А., Мусатова Б.В., Мхитаряна С.В., Карповой Г.А., Королевой С.И., Сагиновой О.В., Сейфуллаевой М.Э., Сидорчука Р.Р. и других. Разработки этих исследователей во многом определили направление настоящего диссертационного исследования. Анализ научной литературы показал, что работы в области оценки качества услуг обеспечивают достаточную методическую основу для оценки качества услуг гостиничных предприятий, однако, в этих работах отсутствуют методики, позволяющие в полной мере использовать потребительские оценки в экспертных методах оценки качества гостиничных услуг. При этом, следует отметить, что современные возможности по семантическому анализу текстов позволяют перевести качественное выражение потребительского мнения в количественное. Это дает возможность менеджменту гостиничных предприятий без высоких затрат получить индивидуальные списки показателей качества, ранжированные по их приоритету для клиентов каждого отдельного гостиничного предприятия. Потенциал в развитии этого направления определил цели и задачи диссертационного исследования.

Цели и задачи. Цель работы заключается в формулировании теоретико-методических основ оценки качества услуг гостиничных предприятий и разработке экспертной методики оценки качества гостиничных услуг, включающей в себя потребительские оценки. Прикладная цель исследования – создание доступного инструмента оценки качества гостиничных услуг, учитывающего особенности каждого гостиничного предприятия, который позволит менеджменту гостиничных предприятий оперативно получать объективную информацию об имеющихся недостатках в качестве гостиничных услуг и выявить разрывы в обеспечении такого качества гостиничных услуг.

Результаты такой оценки позволят менеджменту гостиничных предприятий принять меры по устранению имеющихся недостатков, спланировать мероприятия по улучшению качества сервиса с учетом важности тех показателей качества, которые важны для клиентов конкретного гостиничного предприятия.

Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи**:

- дать определение понятию «потребительские оценки качества услуг» для уточнения сущности потребительских оценок и их роли в оценке качества гостиничных услуг;
- уточнить трехфакторную модель качества услуг Гренруса фактором потребительских оценок с целью более эффективного ее применения в оценке качества гостиничных услуг;
- разработать комплексную методику экспертной оценки качества гостиничных услуг, с учетом потребительских оценок, семантического анализа этих оценок и применением алгоритма естественных границ Дженкса, что даст возможности провести кластеризацию показателей качества гостиничных услуг;
- разработать методический подход к внедрению комплексной методики экспертной оценки качества гостиничных услуг, включающий потребительские оценки в практическую деятельность гостиничных предприятий для возможности учитывать ожидаемый уровень качества услуг со стороны потребителей;
- разработать алгоритм выявления потенциальных «разрывов» качества менеджментом гостиничных предприятий между ожидаемым и воспринятым качеством услуги потребителями с целью их предотвращения и предложить его реализацию с учетом анализа потребительских оценок.

Объектом диссертационного исследования являются гостиничные предприятия.

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе предоставления услуг гостиничными предприятиями и оценки качества таких услуг потребителями.

Гипотеза диссертационного исследования заключается в том, что для получения объективной оценки качества гостиничных услуг требуется разработка теоретико-методических и практических рекомендаций по использованию потребительских оценок в экспертных методах оценки качества гостиничных услуг. Оценка качества услуг с применением потребительских оценок открывает

возможность для гостиничных предприятий обнаруживать разрывы в качестве услуг и планировать меры по их устранению.

Теоретическая база исследования – это труды зарубежных и отечественных ученых, посвященные вопросам оценки качества, публикации в периодических изданиях, а также данные, полученные в результате проведения исследования и практической работы по оценке качества услуг в различных гостиничных предприятиях Российской Федерации и мира.

Методическая основа. При работе над исследованием автором были применены методы эмпирического исследования – наблюдение, измерение, сравнение, описание и методы анализа и синтеза. Также использованы экономико-математические расчеты, а также методы квалитметрии, поиска корреляции, алгоритм естественных границ Дженкса, метод Спирмена с использованием шкалы Чеддока для определения степени корреляции, и иные методы экономического и логического анализа. Все исследования проводились с помощью научно обоснованных и применяемых в экономической науке методов.

Информационная база исследования. Информационной основой для диссертационного исследования стали концепции, изложенные в современных научных исследованиях; материалы научно-практических конференций, данные компаний, занимающихся оценкой качества услуг в гостиничной отрасли Российской Федерации и зарубежных стран, а также законодательные акты государственных органов управления. В рамках исследования использовались нормативные документы, принятые для регулирования деятельности гостиничных предприятия в Российской Федерации, включая законы и подзаконные акты, указы, положения, стандарты. В ходе апробации результатов для расчетов были использованы данные финансового и бухгалтерского учета гостиничных предприятий, использовавшихся для тестирования результатов исследования.

Область исследования. Область научного исследования соответствует Паспорту специальностей Высшей аттестационной комиссии при Минобрнауки России по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным

хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг):

пункту 1.6.112 – Факторы, влияющие на размещение и эффективность деятельности предприятий сферы услуг;

пункту 1.6.115 – Социально-экономическая эффективность и качество обслуживания населения в отраслях сферы услуг;

пункту 1.6.116 – Механизм повышения эффективности и качества услуг

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении и обосновании методических основ оценки качества гостиничных услуг и разработке методов, позволяющих использовать потребительские оценки для оценки качества гостиничных услуг.

Научная новизна диссертационного исследования, заключается уточнении и обосновании новых теоретических и методических положений оценки качества услуг, позволяющих использовать потребительские оценки в экспертных методах оценки качества услуг гостиничных предприятий. Предлагаемые автором инструменты дают возможность гостиничным предприятиям получать более объективную оценку качества услуг гостиничных предприятий по сравнению с иными методиками оценки. Результаты работы обеспечат гостиничным предприятиям возможность быстро адаптироваться под интенсивное изменение условий рынка и принимать решения, связанные с повышением качества гостиничных услуг.

Основные результаты исследования. Основные результаты, полученные лично автором и составляющие научную новизну:

1) уточнено понятие «потребительские оценки качества услуг», обоснованы формы потребительских оценок и их особенности в гостиничной сфере;

2) дополнена трехфакторная модель качества услуг Гренруса путем включения фактора потребительских оценок, что дает возможность более широкого ее применения для оценки качества гостиничных услуг, и предложены

способы получения потребительских оценок из глобальных систем бронирования и с помощью электронного анкетирования потребителей;

3) разработана авторская комплексная экспертная методика оценки качества гостиничных услуг, расширенная за счет включения потребительских оценок качества из разных источников, затем детального семантического анализа этих оценок с применением алгоритма естественных границ Дженкса, который дает возможность проводить кластеризацию показателей качества гостиничных услуг;

4) предложен методический подход к внедрению методики экспертной оценки качества гостиничных услуг, включающий потребительские оценки, в практическую деятельность гостиничных предприятий, который обеспечивает оперативность получения информации от потребителей для эффективных управленческих решений по совершенствованию гостиничного обслуживания, накапливание данных от потребителей в Информационных сетях гостиничных предприятий, которые дают возможность потом проводить анализ об изменении воспринимаемого качества гостиничных услуг во времени.

5) сформулирован алгоритм выявления потенциальных «разрывов» качества гостиничных услуг между ожидаемым и воспринятым качеством услуги потребителем, который позволяет руководству гостиничных предприятий избегать появления «разрывов качества» с целью повышения удовлетворенности потребителями качеством гостиничных услуг.

Практическая значимость результатов исследования обусловлена, в первую очередь, возможностью применения менеджментом гостиниц теоретических и методических положений диссертационного исследования для оценки качества услуг с учетом разницы в потребностях разных групп потребителей в качестве гостиничных услуг для разных гостиничных предприятий. Предлагаемая методика содержит инструменты оценки качества гостиничных услуг на всех этапах оказания услуг, позволяет использовать эти инструменты для гостиничных предприятий различных сегментов, размера и категории.

Прикладная функция исследования – предоставить гостиницам любого уровня и специализирующихся на различных сегментах рынка инструментарий для

оценки, контроля и повышения качества предоставляемых услуг для потребителей. Результаты исследования могут быть использованы для разработки стандартов качества обслуживания клиентов гостиничных предприятий, применены в создании или совершенствовании операционных стандартов работы для независимых гостиничных предприятий и гостиничных сетей.

Отдельные результаты диссертационного исследования могут быть включены в программу подготовки студентов и сотрудников гостиничных предприятий по теме качества услуг в сфере гостеприимства, а также в программы повышения квалификации для лиц, занятых в гостиничной сфере и профессиональной переподготовки для тех, кто планирует перейти в эту сферу трудовой деятельности).

Апробация результатов исследования. Положения и результаты диссертационной работы были представлены к обсуждению на межрегиональных, всероссийских и международных научно–практических конференциях, включая:

- II Международная конференция «Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика». Москва. 06.12.2018;
- I Всероссийская научно-практическая конференция «Современные проблемы и перспективы развития туризма и сферы услуг в условиях глобализации» 13-14 декабря 2018 г. в Институте туризма и предпринимательства Владимирского государственного университета им. А. Г. и Н.Г. Столетовых;
- XXXVI Международные чтения (памяти А.Д. Сахарова). Москва. 16.11.2018;
- Подготовка доклада и выступление на Межвузовском круглом столе на тему «Актуальные проблемы и перспективы развития гостиничного бизнеса в России». Московский Университет им. С.Ю.Витте, 16 декабря 2018 г;
- Выступление и публикация доклада, включенного в сборник всероссийской конференции «XXXII МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЛЕХАНОВСКИЕ ЧТЕНИЯ».

Кроме того, апробация результатов исследования была проведена в действующих гостиничных предприятиях различной категории, в работе приведены результаты апробации.

Реализация и обоснованность результатов исследования. Отдельные теоретические и практические положения диссертации внедрены и использованы в операционной деятельности отелей: Hilton, Москва 5*****, «Националь» 5*****, Метрополь, 5*****, г. Москва, «Пальмира Бизнес Клуб», г. Москва, 4****, «SkyPoint», г. Москва, 3***, «Евразия», г. Тюмень, 4****, StandART, г. Москва, 5*****, Волна, Нижний Новгород, 4**** и многих других. Исследование также легло в основу инструментов оценки качества гостиничных услуг в компании Big Tree, занимающейся оценкой и контролем качества услуг гостиничных предприятий в России и за рубежом.

Публикации. Основные положения диссертационного исследования опубликованы в 13 научных работах общим объемом 6,71 печ. л. (авт. вклад – 5,94 печ. л.), из них 5 публикаций (авт. – 3,25 печ. л.) из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук, и 1 публикация объемом 0,51 печ. л. (авт. – 0,1 печ. л.) в периодическом издании, индексируемом в реферативной базе данных Scopus.

Логика и структура работы. Во введении автором обосновывается актуальность темы исследования, формулируются цели и задачи, а также научная новизна и определяется его теоретико-методологическая база.

В первой главе «Научно-теоретические основы оценки качества гостиничных услуг» рассматриваются основные понятия качества гостиничных услуг, рассмотрены различные подходы к оценке качества гостиничных услуг, история и развитие методов оценки качества. На основании анализа существующих подходов к оценке качества определены цели и принципы в оценке качества гостиничных услуг, сформулированы недостатки имеющихся подходов в оценке качества и возможности по созданию новых инструментов оценки, которые появились с учетом развития информационных технологий. Также рассмотрено понятие

потребительских оценок качества гостиничных услуг, форма их выражения, сбора и роль в процессе управления качеством гостиничных услуг.

Во второй главе «Проблемы и перспективы оценки качества гостиничных услуг» проведен анализ изменения процесса оценки качества гостиничных услуг с учетом применения современных методов сбора потребительских оценок, предложены инструменты для кластеризации и ранжированию показателей качества услуг для более объективной оценки уровня такого качества в сфере гостеприимства. Особое внимание уделено возможностям семантического анализа потребительских оценок и их его применения в экспертных методах оценки качества гостиничных услуг.

В третьей главе «Методические основы использования потребительских оценок в экспертных методах оценки качества гостиничных услуг» сформулирован и описан подход к применению предлагаемых методик оценки качества услуг для гостиничных предприятий, предложен алгоритм выявления разрывов качества с учетом потребительских оценок. Также в третьей главе описано практическое применение предлагаемых в диссертационном исследовании инструментов оценки в трех гостиничных предприятиях и полученные в процессе применения этих инструментов результаты.

В заключении сформулированы основные итоги работы, выводы и результаты, полученные автором.

ГЛАВА 1 Научно-теоретические основы оценки качества гостиничных услуг

1.1 Понятие качества в сфере гостиничных услуг

Качество услуг, в том числе и относящееся к гостиничным предприятиям разделяют на функциональное и техническое. К последнему относятся материально-техническая база, средства труда, здания и иные материальные составляющие гостиничного предприятия. И если техническое качество, в настоящее время получило достаточно развернутое описание и большое количество методов оценки, то функциональное качество, которое отражает способность удовлетворять потребности клиентов – более сложное в оценке и требует учета современных тенденций в развитии информационных технологий, способов сбора и анализа информации.

Понятие качества услуги изначально рассматривалось как соответствие идеальным значениям показателей качества. Такой подход определял методы оценки качества, основанные на измерении фактического уровня значений таких показателей и их целевого максимального значения. Таким образом, понятие качества было всегда тесно связано с понятием стандартов качества, а также операционных стандартов деятельности. В гостиничной сфере оценка качества исторически измерялась на основании того, насколько оцениваемые показатели отражают максимально возможное значение, указанное в операционных стандартах гостиницы или гостиничной сети.

С ростом конкуренции, понятие оценки качества услуг стало требовать пересмотра с учетом разницы в потребностях потребителей гостиничных услуг. Оценка качества со стороны потребителей приобрело решающее значение в процессе определения ценности услуг или товаров в целом. На сегодняшний день большинство потребителей, определяющих ценность предлагаемых рынком товаров или услуг основываются при выборе на мнениях других потребителей. Описание качества услуг или товаров содержит потребительскую оценку качества.

За последнее время также важны стали не только сами потребительские оценки, но и их достоверность, что также необходимо учитывать при оценке качества услуг.

Понятие качества также всегда определяло выбор методик, применяемых для оценки его уровня. Такие методы основаны на использовании в ней количественных показателей качества. При этом, если рассматривать понятие качества гостиничных услуг с точки зрения их способности удовлетворять потребности потребителя, становится очевидной необходимость получения обратной связи от потребителя и его оценки качества. Жесткая конкуренция со стороны компаний сектора так называемой *sharing economy* («долевой экономики»), предлагающих вариативность услуг размещения, заставляет отели вступать в борьбу не только на привычном конкурентном поле, но и в новом для себя сегменте предложений частных апартаментов или иных временных средств размещения. Рынок подобных предложений очень высоко ориентирован на потребительские оценки и высокий уровень потребительских оценок качества услуг является конкурентным преимуществом для гостиничных предприятий.

Необходимость уточнения понятий в области научно-теоретических основ оценки качества услуг обусловлена, в первую очередь, новым масштабным объемом информации, относящейся к понятию качества гостиничных услуг. Это создаваемая потребителями гостиничных услуг информация – так называемый *User Generated Content* (пользовательский контент, представленный в виде потребительских оценок), который выражается как количественными оценками качества услуг, так и текстовых потребительских оценок. Объемы данных потребительских оценок требуют изучения и дополнения теоретических основ в оценке качества. Большой объем таких данных обуславливает и развитие информационных систем – это системы отображения рейтингов отелей, автоматизированный семантический анализ текстов оценок, и информационные системы, анализирующие оценку качества гостиничных услуг со стороны потребителей. Помимо этого, современные технологии позволяют опробовать и применить новые методики, основанные на электронном сборе данных о качестве

гостиничных услуг, ранее недоступные в связи с высокими ресурсными затратами на их обработку. На текущий момент потребители готовы делиться оценками.

Изменения в восприятии понятий качества услуг требуют поиска методов и методик, позволяющих оценивать качество услуг, для конкуренции гостиничных предприятий с новыми, ранее не участвовавшими в экономических отношениях субъектов хозяйствования. Так, большинство предложений частного сектора, ранее относящихся к не регулируемому законодательством рынку, сейчас представлены на специализированных сайтах, предлагающих не только экономный сегмент размещения, но и дорогие варианты, по оснащению соответствующие пятизвездным отелям. При этом компания - агрегатор (организация, выступающая посредником между гостиничным предприятием и потребителем гостиничных услуг и предлагающая выбор между различными вариантами размещения) берет на себя ответственность за гарантию предоставления опубликованных предложений, а также контролирует достоверность содержащихся в нем сведений. С учетом того, что большая часть предложений по размещению относится к частному владению, затратная часть на содержание таких помещений существенно ниже себестоимости услуг в гостиничном предприятии. Таким образом, конкурировать гостиничным предприятиям по цене становится крайне сложно и обеспечить себе преимущество в глазах потенциального потребителя можно только за счет подтвержденных потребительских оценок. Все это свидетельствует об изменениях в восприятии понятия качества и теоретических основ для управления качеством.

Понятие качества услуг неразрывно связано со способностью предприятия, оказывающего услуги обеспечивать удовлетворенность потребителя такими услугами [67]. Удовлетворенность потребителя качеством, в свою очередь, выражается соответствием его ожиданий уровня качества и воспринятым уровнем качества услуги. Такое соответствие является одним из факторов конкурентоспособности гостиничного предприятия. Конкурентоспособность гостиничного предприятия исторически зависела от различных факторов, которые определялись не только спросом потребителей, но и причинами возникновения потребностей в гостиничных услугах. На ранних этапах формирования

гостиничной индустрии, потребителю было необходим минимальный набор услуг, удовлетворяющий его потребности. Как правило, первые средства размещения предполагали наличие удобств, позволяющих обеспечить более или менее комфортное временное пребывание гостя и минимальное питание. В период низкого развития транспортной инфраструктуры, когда туризм, в основном был связан с торговлей, спрос на услуги размещения, как правило, ограничивался бытовыми условиями, включавшими место для отдыха и питание. Первые предвестники гостиниц, которые предлагали услуги размещения появлялись как раз в местах пересечения торговых путей – в портах или у крупных торговых путей. В период крестовых походов появились религиозные туристы, которым, помимо возможности ночевки было необходимо также наличие церкви или часовни. Подобные услуги довольно часто оказывались на территории монастырей. На этом этапе, говорить о понятии качества услуг и его оценке несколько преждевременно, поскольку сам факт наличия средства размещения, предоставляющего примитивные бытовые условия, уже был объективной причиной потребления гостиничной услуги. Понятие качества на этом этапе ограничивалось соответствием базовым потребностям потребителей.

С течением времени экономические отношения между субъектами хозяйственной деятельности развивались, появлялись более экономичные способы передвижения между городами и странами, появлялся спрос на дополнительные характеристики средства размещения, степень соответствия которых необходимому уровню качества могло выступать в качестве показателей качества услуг. К таким характеристикам можно отнести обеспечение безопасности пребывания, наличие дополнительных услуг и условий, позволяющих с большим комфортом размещаться в гостиничном предприятии. Появляются потребности, напрямую не связанные с удовлетворением базовых потребностей в размещении и питании, например, потребность в развлечениях, услугах гигиены и другие. Все это постепенно трансформирует понятие качества услуг в гостиничной сфере.

Характеристики качества, которые влияли на конкурентоспособность средств размещения долгое время не были связаны даже с гигиеной. Об этом

свидетельствует тот факт, что первый отель, в котором был предложен санузел в номере, появился только в XIX веке – это был «Тремонт-Хаус» в Бостоне. Как и большинство отелей, располагающихся в городе, «Тремонт-Хаус» был расположен недалеко от центра транспортной инфраструктуры. Если рассматривать понятие качества, как соответствие определенным свойствам или характеристикам, местоположение средства размещения также можно отнести к качеству, поскольку оно также являлось фактором выбора гостиницы со стороны потребителей.

Понятие качества, как инструмента конкурентной борьбы в гостиничной сфере развивалось постепенно. Выбор потребителя и его оценка качества услуг гостиничного предприятия во многом основывалось на техническом, технологическом, культурном и экономическом развитии общества в каждый момент истории. Средства размещения, становятся все более сложными в части материально-технического обеспечения, требования к квалификации персонала, а также номенклатуре предлагаемых услуг. В штат подобных организаций привлекают работников, обеспечивающих не только основные задачи по уборке помещений и питанию, но и тех, кто отвечает за безопасность гостей, их свободное время. Особенно сложным представляется использование аутсорсинга. Рост потребностей в услугах, в свою очередь, приводит к первому пониманию качества среди потребителей гостиничных услуг, их сравнению с конкурентными предприятиями. Это, в свою очередь, обеспечивает специализацию работников, фокусирующихся на конкретных услугах [15, с. 78-89].

Таким образом понятие качества услуги постепенно становится связанным с субъектом, оказывающим такую услугу и характеризуется неразрывной связью между самой услугой и лицом, ее оказывающим.

Понятие качества услуг получило новое развитие с появлением глобальных гостиничных сетей или цепочек. Развитие гостиничных сетей, со времен Цезаря Ритца и Конрада Хилтона – во многом реакция коммерческих предприятий на потребность в определенном уровне качества гостиничных услуг со стороны гостей. Обеспечение единого уровня качества, включающего определенный набор услуг и квалификацию персонала, предоставляющего услуги стало одним из

наиболее эффективных путей повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий в конце XIX – начале XX веков – периода, который можно считать точкой отсчета для современного понимания качества услуг и его обеспечения.

С развитием транспорта, в том числе и появлением быстрых способов перемещения туристов – воздушного, скоростного железнодорожного, доступность туризма увеличилась в разы, что, в свою очередь, привело к появлению новых категорий путешественников с новыми запросами на качество гостиничных услуг. Развитие и доступность инфраструктуры для автомобильных путешествий определило появление новых сегментов для гостиничной индустрии – мотелей и кемпингов со своими критериями качества, включающих в себя наличие инфраструктуры для обслуживания персонального транспорта.

Появились и специфические направления для туризма, обеспечившие спрос на соответствующее предложение. Например, агро-туризм [57, с. 103-104], характеристики услуг которого определяются совершенно другими потребностями, нежели, к примеру, у сегмента курортных отелей. В данном случае востребованное средство размещения будет обеспечивать максимально приближенное к сельскому образу проживания, а, следовательно, лишено большинства технических средств, которые предлагают городские отели. Обеспечение качества услуг для потребителя в подобных средствах размещения, предусматривает отличный от других сегментов подход, что в свою очередь свидетельствует о трактовке понятия качества как соответствия конкретным запросам конкретного сегмента потребителей.

Немаловажным аспектом, требующим пристального внимания в понимании качества услуг размещения и его оценке, является современная трансформация предложений на рынке гостиничных услуг. Речь идет о стремительно набирающей популярность в так называемой «долевой экономике» – предложения собственного жилья для временного размещения гостей с извлечением экономической выгоды для собственника [29, с. 104-112]. Новый игрок рынка – это частные хозяйства, которые получили возможность предлагать собственное жилье для временного пребывания с помощью современных онлайн систем, таких как Airbnb или

HomeAway. Долевая экономика стала краеугольным камнем в вопросе развития гостиничных предприятий, поскольку во многом, экономическая модель такого предложения изначально была более эффективна, нежели чем у традиционных гостиничных предприятий. Это связано с несколькими причинами.

Во-первых, большинство частных хозяйств, предлагающих подобные услуги, зачастую находились вне поля юридического и налогового регулирования. Это исключало необходимость платить налоги и обеспечивать юридическую законность бизнеса, а, следовательно, уменьшало себестоимость услуг. Этот факт стал поводом для протеста представителей гостиничной индустрии и дальнейшего запрета некоторых сервисов (в частности Airbnb) во многих городах Европы. Следует также отметить принятый 06 марта 2019 г. в третьем чтении законопроект в Российской Федерации, запрещающий оказание услуг в помещениях, относящихся к жилому фонду. Поскольку закон был принят, гостиничный рынок малых средств размещения и хостелов ждут серьезные изменения. Не только отели, но и в целом малый бизнес испытывает множество трудностей [11, с. 54-72].

Во-вторых, постоянные расходы, связанные с функционированием отеля определенно выше, нежели у частных хозяйств. Для обеспечения постоянной деятельности отеля, независимо от его загрузки и прибыльности требуется содержать штат сотрудников, оплачивать издержки, связанные с коммунальными расходами, юридическим функционированием предприятия, а также поддержании в рабочем состоянии основных фондов. Для частного хозяйства все подобные издержки минимальны.

Рассматривая качество услуг, как удовлетворение заявленных запросов потребителя [96, с. 26-49], мы понимаем, что для сегмента путешествующих семей, соотношение стоимости к получению надлежащих услуг гостиницы, очевидно, проигрывают. Соотношение затрат к прибыли, и, следовательно, и экономическая эффективность предприятий в долевой экономике рынка размещения существенно выше, нежели эффективность традиционного отеля. Возможность предложить полноценное размещение на довольно большой, по сравнению с отелем площади, включая дополнительные бытовые удобства

(собственная кухня и т.д.) обеспечило высокую конкурентоспособность для частных хозяйств и головную боль для всей гостиничной индустрии, в особенности ориентированной на сегмент семейных гостей.

Пересмотр понимания качества услуг со стороны потребителей и гостиничных предприятий и фокус на соответствии уровня качества услуг запросам потребителя обусловил перераспределение некоторых сегментов потребителей. Многие инвесторы стали присматриваться к рынку апарт отелей и к возможности диверсификации своего предложения в этот сегмент. Международные сети, такие как Accor, Marriott и другие, расширили предложение в рынке апартаментов, а системы онлайн бронирования, такие как Booking.com, начал серьезно наращивать предложение частных апарт-отелей и частных домовладений.

Понятие качества гостиничных услуг в современных экономических реалиях обуславливает поиск алгоритмов, позволяющих быстро оценивать текущий уровень качества гостиничных услуг и реагировать на изменение потребительских приоритетов и критериев оценки качества. Поколение потребителей, выросшее в условиях тотальной информатизации жизнедеятельности, и имеющее доступ к любой информации за минимальное время обладают большей гибкостью в принятии решений, а также серьезным инструментарием, позволяющим сделать и изменить свой выбор в кратчайший срок. Это обуславливает более низкую «глубину бронирования» и риск потери клиента для гостиничных предприятий. Согласно исследованиям, в области потребительского контента [89] 95 % потребителей принимают решение о бронировании отеля на основании оценок, размещенных в сети. Оценки стали наиважнейшим фактором в оценке качества отеля и принятии решении для платежеспособного покупателя.

Скорость выхода на рынок предложений, составляющих альтернативу услугам традиционных средств размещения, многократно возросла. В первую очередь, это связано с понятием «уберизации» или «долевой экономики» [108, с. 87], а именно – с появлением компаний, агрегирующих предложение частных лиц и небольших компаний. Стремительный рост компаний, подобных Airbnb,

HomeAway, российского TVIL, использующих модель P2P («people 2 people» - от человека к человеку) дает возможность многократного расширения круга предложений на рынке. Учитывая массовость таких сервисов и их доступность для широкого круга как потребителей, так и провайдеров услуг размещения, найти вариант, отражающий требования к качеству услуги стало чрезвычайно просто.

Согласно исследованию компании «Goldman Sachs» [92], на основании проведенного опроса потребителей, 79 % респондентов не использовавших модель альтернативного размещения, не планируют отказываться от отелей. Однако, среди тех, кто единожды попробовал услуги Airbnb доля приверженцев классических отелей снижается – только 40 % опрошенных планирует далее пользоваться гостиничными услугами. Остальные предпочтут размещение по модели P2P. Таким образом, вопрос качества, отличающего гостиничные предприятия от предложений долевого хозяйства, становится критически важным в вопросах конкуренции и эффективности экономической деятельности гостиниц.

Понятие качества услуг, а также оценка качества традиционно строились на стандартах операционной деятельности гостиницы, которые включают в себя процедуры работы всех департаментов отеля. Такие стандарты, которые на протяжении многих десятилетий обеспечивали поддержание надлежащего уровня качества, были сформулированы, в первую очередь, с учетом традиционного конкурентного рынка – где фактором покупки услуги было соотношение цены и качества, заявленного гостиничным предприятием.

В классической трехфакторной модели качества услуги влияние на оценку качества оказывал фактор корпоративного качества – имидж и деловая репутация конкретного отеля, поэтому обеспечение стандартов, в особенности сетевыми отелями, обеспечивало преимущество на рынке [48, с. 139-141]. В текущих же условиях работы гостиниц, в трехфакторной модели фактор корпоративного качества формируется уже не только за счет предыдущего опыта, имиджа марки, но, в первую очередь, потребительских оценок, которые стали оказывать фактически ключевое влияние на клиентский выбор. Учитывая, что отель не имеет прямого контроля над потребительским контентом, остро стала потребность его

отслеживания и создание теоретических основ для использования потребительских оценок в экспертных методах оценки качества гостиничных услуг.

Оценка качества услуг с точки зрения потребителей, рассматривалась, традиционно, как статистический метод оценки качества и до недавнего времени применялся в виде анкетирования потребителей по классическим методикам оценки качества, таких, например, как SERVQUAL. До текущего момента многие гостиничные предприятия в России продолжают использовать анкетирование потребителей с помощью печатных форм – методом, имеющим серьезные ограничения в обработке данных и требующих высоких ресурсных издержек. Применение систем электронного анкетирования во многом упростило использование данного метода. В процессе исследований также выяснилось позитивное влияние электронного анкетирования на рейтинги отеля и на его доходность. Без учета потребительских оценок понятие качества услуг сложно назвать объективным.

Особенность потребительских оценок в гостиничной сфере заключается в их популярности как фактора принятия решения у потребителя, широкого распространения среди посредников при продаже гостиничных услуг (турагентства и туроператоры) а также использования их в качестве рекламного инструмента для продвижения гостиничных услуг.

С учетом изложенного, необходимо также уточнить понятие «потребительские оценки качества услуг», поскольку это понятие объективно влияет на общую оценку качества гостиничных услуг и нуждается во внимании при проведении оценки качества. Для применения потребительских оценок с целью получения объективного значения уровня качества услуг автором было предложено следующее определение: «потребительские оценки качества услуг представляют собой созданные потребителем текстовые или количественные данные, отражающие соответствие ожиданий потребителей от услуги ее воспринятому качеству в виде текста или количественной оценки». Таким образом, в узком смысле потребительские оценки качества услуг отражает степень удовлетворенности потребителя качеством услуги.

Сформулированные в литературе понятия качества услуг и теоретические основы управления качеством определили развитие одного из наиболее успешных направлений в оценке и управлении качеством услуг - TQM (Total Quality Management), подход, позволяющий охватить максимальное количество аспектов оценки и обеспечения качества услуг. Учитывая рост гостиничного рынка и диверсификацию предложений на нем, TQM определяет в качестве приоритетного источника в оценке качества именно потребителя. При этом, учитывая стремительное развитие технологий и программного обеспечения, система TQM нуждается в постоянном пересмотре и модернизации. Появляются новые факторы, влияющие на оценку потребителем качества, методики и возможности по их применению, что, в свою очередь, требует тщательного изучения теоретических основ управления качеством услуг, их глубокому изучению и поиска новых возможностей по их использованию для повышения качества гостиничных услуг.

Исследуемые в диссертационной работе понятия и научно-теоретические подходы к изучению вопроса качества услуг и его оценки определили задачи по уточнению понятия «потребительская оценка качества услуг», а также разработку доступного для любого отеля инструментария оценки качества обслуживания, позволяющего без привлечения высокооплачиваемых специалистов и высоких ресурсных издержек обеспечивать контроль и управление качеством в отеле. Такие инструменты должны не просто обеспечивать получение оценок от потребителей уровня качества услуг, но и давать возможность руководству гостиничных предприятий оперативно реагировать на изменения таких потребностей в условиях динамично развивающегося рынка гостиничных услуг [13, с. 118-121].

Понятие качества гостиничных услуг в условиях современной экономики должно включать в себя приоритеты потребителей в части качества услуг для каждой отдельной гостиницы. Дальнейшие перспективы развития оценки качества гостиничных услуг невозможно представить без формулирования научно-теоретических основ для применения потребительских оценок в управлении качеством гостиничных услуг.

1.2 Степень изученности вопроса оценки качества гостиничных услуг

Формирование научных взглядов на оценку качества услуг в целом и гостиничных услуг как части сферы услуг неразрывно связано с потребностями потребителей. В условиях стремительного роста предложений услуг по размещению гостей, наиболее важным фактором выбора для потребителя, за исключением стоимости гостиничных услуг является качество их предоставления. Согласно пятой версии стандартов ISO 9001, которые были выпущены 23.09.2015, качество – это совокупность характеристик объекта, имеющая отношения к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые требования потребителя.

Одним из первых заметных исследований, направленных на изучение методик оценки качества услуги можно назвать метод «критических случаев», предложенный Дж. Фленэганом еще в середине XX века [91, с. 24-29]. Метод «критических случаев» предполагает анализ поведения респондентов в процессе взаимодействия лица, оказывающего услуг и непосредственно потребителя. Исследование предполагает анализ степени удовлетворенности потребителя оказанной услугой в случаях, когда респондент был исключительно доволен или напротив, категорически не удовлетворен качеством оказания услуги.

Преимущества предложенного Дж. Фленэганом метода заключаются в том, что инструмент предоставляет исследователям достаточное поле для сбора данных и получению выводов, однако, отсутствие формализованного подхода не обеспечивает в должной мере математического инструментария для дальнейшей обработки. Еще один недостаток метода заключается в том, что ресурсы, которые требуется привлечь гостиничному предприятию для обработки полученных данных весьма высоки, притом, что получить количественные показатели, характеризующие результаты исследования довольно сложно.

Вопросами определения, оценки и управления качеством услуг занимались многие отечественные и зарубежные ученые. Следует сразу отметить, что понятие

качества имеет множество интерпретаций [16, с. 209-212]. Значительное количество авторов предлагали свое понимание качества – от «соответствия для определенной цели» [109 с. 69-79] до «удовлетворения заявленных или подразумеваемых запросов потребителя».

Вопросы управления качеством и его оценка являются одними из наиболее важных задач в экономике. Изучением качества и его влияния на экономическую эффективность предприятий занимались множество видных исследователей, как в российском, так и в зарубежном научных сообществах. По словам Дэвида Хойла, качество не означает совершенство, однако является одним из факторов превосходства [102, с. 118-164].

Широкое распространение получила концепция TQM (Total Quality Management). Система TQM, в свою очередь была во многом основана на работах Эдвардса Деминга, который сформулировал 14 принципов управления качеством, включающих основные правила, на основании которых формируется менеджмент качества [8]. Чаще всего, подходы, ориентированные на оценку и контроль качества различными методами декларируя комплексный подход к оценке, в большинстве случаев, выводят усредненные показатели, полученные на основании различных методик.

Особый интерес в части развития теоретических основ для оценки качества услуг представляет работа Мохамеда Адель Сами Мохсена, который исследовал возможность внедрения всеобщего управления качеством TQM в отелях сегмента люкс. Особое внимание в работе Мохсена было уделено разрывам качества, которые мешают достижению определенного уровня качества для услуг в области гостеприимства [109, с. 137-142]. Важно также отметить, что концепция TQM в первую очередь, рассматривает потребителя как участника процесса создания услуги. В центре внимания TQM – потребитель и его оценка качества, поэтому любые методики, направленные на оценку качества и его контроль должны учитывать потребности и пожелания потребителей продукта или услуги [96, с. 42-78].

Качество, как составляющую операционных стандартов рассматривают многие исследователи. В известной степени можно говорить о качестве, как о индикаторе, который отражает связь потребителя с организацией, создающей продукт или предоставляющей услугу, если рассматривать его применительно к гостиничной отрасли экономической деятельности. Качество используется как инструмент для достижения определенных целей – как-то завоевание и удержание клиентов, обоснованное и выверенное использование ресурсов, а также повышение конкурентоспособности организации [12, с. 118-127].

Исследования А. Парасурмана, В. Зейтамль и Л. Берри в дальнейшем обеспечили появление модели, согласно которой, качество определяется отсутствием разрывов на пяти различных уровнях:

1. Разрыв между ожиданием потребителей и пониманием таких ожиданий со стороны менеджмента организации
2. Разрыв между пониманием ожиданий потребителя менеджментом организации и реализацией свойств услуги, призванных обеспечить соответствие таким ожиданиям
3. Разрыв между требуемыми менеджментом стандартами качества оказания услуг и фактическим уровнем их оказания персоналом
4. Разрыв между фактическим уровнем оказания услуг персоналом и их представления потребителям на этапе их декларирования (внешняя информация об услугах, включая продажи, рекламу и т.д.)
5. Разрыв между ожиданиями потребителя, которые были сформированы на основании информации об услуги и компании и реальным восприятием потребителя. По мнению исследователей, пятый, самый важный разрыв происходит, как правило, если существовал или существует разрыва на одном из пяти предыдущих этапов.



Рисунок 1 – Трехфакторная модель качества услуг Гренруса

Источник: составлено автором

Большую работу в изучении проблем оценки качества гостиничных предприятий внесли работы отечественных ученых, таких как Скобкин С.С. и Кобяк М.В., во многом базирующиеся на международном опыте и его применения к экономическим процессам в российских гостиничных предприятиях. В работах Кобяк М.В. подробно отражено понятие качества услуги в сфере гостеприимства, а также определены основные свойства качества – такие как соответствие потребностям клиента, обеспечение удобства их пребывания и постоянство [27, с. 118-146]. Следует отметить, что постоянство в данном случае является одним из наиболее важных свойств понятия качества в индустрии гостеприимства, поскольку одна и та же операция, производимая сотрудником гостиницы должна не терять способность удовлетворять потребности гостя, независимо от того, как часто она производится [7, с. 84-86]. Учитывая, что большинство действий персонала повторяется сотни тысяч раз, удержание постоянства качества является одним из наиболее приоритетных задач в менеджменте качества.

В своих работах Кобяк М.В., также обращает внимание на то, что уровень качества услуги определяется, во многом, соответствия его ожиданиям

потребителя, формирование которых, в свою очередь, очень индивидуальный процесс [27, с. 204-234]. Согласно исследованиям Кобяк М.В., качество услуги в сфере туризма и гостеприимства может оцениваться тремя различными методами:

- собственная методика;
- сравнение качества услуги с неким образцом;
- сравнения качества услуги с международным или иным стандартом.

Нельзя также оставить без внимания работы С.С. Скобкина, во многом раскрывающих методику управления качеством в гостиничных предприятиях. С.С. Скобкин в своих исследованиях выделяет особое место системе менеджмента качества [69, с. 15-19] (СМК), которая включает в себя два наиболее важных аспекта, а именно: техническое качество и функциональное качество. К первой категории автор относит техническое оснащение отеля, включая оборудование и помещения, а к категории функционального качества – систему управления отелем, требования к квалификации сотрудников и нормативы, связанные с регулированием труда персонала отеля. Также, автор отмечает необходимость использования определенного алгоритма во внедрении системы менеджмента качества, состоящего из десяти последовательных пунктов, включающих в себя разработку, реализацию и контроль СМК.

Вопросами изучения качества предоставления услуг и их связи с профессиональными компетенциями сотрудников гостиниц занимается Н.А. Зайцева, что отражено во многих ее работах. Очевидно, что фактор профессионализма и компетенций персонала является одним из наиболее существенных в оценке сервиса потребителем [54, с. 67-69], поскольку услуга неразрывно связана с субъектом, ее оказывающем [22, с. 21-32].

В современных условиях роста потребительских оценок в сети Интернет, возникает потребность в поиске взаимосвязи различных методов оценок и поиск инструментов, позволяющих комбинировать различные методики оценки качества услуг. Эта задача требует поиска новых методик, позволяющих использовать достижения смежных отраслей. Так, одним из современных направлений в анализе оценок потребителей стал автоматизированный семантический анализ текстов.

Семантический анализ текстов оценок в гостиничной сфере начал применяться сравнительно недавно и с точки зрения оценки качества был лишь вспомогательным инструментом, не влияющим на построение систем оценки качества. Распознавание семантических конструкций различной эмоциональной окраски применялось как дополнительная возможность углубиться в мнение потребителей о качестве. Но, с ростом количества оценок стало понятно, что массив данных растет так стремительно, что фактически становится Big Data для анализа и участия в исследованиях для поиска новых методик оценки качества. Для того, чтобы представить себе объем данных, которые могут быть проанализированы, приведем статистику: только на одном портале TripAdvisor собрано более 830 миллионов оценок [119] по состоянию на январь 2020 года. При этом стоит отметить, что в глобальной сети размещено несколько тысяч международных и локальных сайтов потребительских оценок. Очевидно, что обработка такого количества оценок вручную является труднодостижимой задачей, однако, игнорировать такой объем данных для анализа уже невозможно.

Многие исследования говорят о том, что конкурентоспособность гостиничного предприятия во многом зависит от качества предоставляемых предприятием услуг, которое, в свою очередь достигается только за счет внедрения эффективных систем менеджмента качества [69, с. 15-19]. Вместе с тем, изменение поведения потребителя в отношении предъявляемых требований к качеству сервиса и процесса оценки соответствия ожиданиям требует пересмотра имеющихся методик оценки и контроля качества в гостиничной отрасли [8, с. 356-360]. Много инструментов исследования также используются для реализации маркетинговых задач [68].

Вопросами оценки качества с применением потребительских оценок занимаются коллективы международных университетов, таких, как университет Корнелла. Зарубежные авторы часто говорят о том, что экспертные методы оценки качества услуг не всегда дают возможность получения объективной картины, учитывающей большой объем потребительских оценок, на которые ориентированы потенциальные клиенты гостиничных предприятий.

Существенным ресурсом для изучения вопроса оценки качества являются статистические данные компаний. С учетом современных методов сбора и анализа данных объем потребительских оценок позволяет провести всестороннюю оценку качества гостиничных услуг – только на одном портале TripAdvisor, собирающем оценки об отелях по состоянию на июль 2019 года было собрано более 760 000 000 оценок. При этом, в случае применения экспертных методов оценки, объективность их ограничена не только самим выбранным методом, но и количеством экспертов, номенклатурой выбранных заранее показателей оценки качества услуг, временем и ресурсными издержками для проведения такой оценки [43, с. 628]. Сопоставимый по объему с потребительскими оценками объем данных о качестве услуг нереализуем в рамках экспертных методов. Потребительские оценки, особенно имеющие подтвержденный статус (например, связанные с бронированием гостя или полученные во время потребления гостиничных услуг) дают несопоставимо больший объем материала для анализа и последующей оценки качества.

Особенно остро проявляется проблема, связанная с тем, что методические основы, которые используются для оценки качества услуг гостиничных предприятий экспертными методами, не проработаны в той мере, которая позволяет получить объективную и полную оценку качества. Существующая система классификации гостиничных предприятий не обладает достаточным инструментарием, позволяющим отследить соответствие отеля присвоенной категории. Это связано, в том числе, что классификацией занимаются коммерческие организации, конкурирующие между собой за возможность классифицировать средства размещения [26], что, в свою очередь, ведет к серьезному послаблению в оценке и снижению ее объективности.

Научная литература по теме оценки качества услуг также раскрывает область применения экспертных методов оценки качества, такие, например, как «Тайный гость». Такие методы, в большинстве случаев, оперируют ограниченным количеством показателей качества, подлежащий оценке, тогда как для различных гостиничных предприятий, важность разных показателей качества для

потребителей может существенно отличаться. Потребительские оценки отражают не только отношение клиента к качеству услуг, но и, анализируя частоту упоминаний различных показателей качества, мы можем оценить важность таковых для различных гостиничных предприятий. Таким образом, необходимость использования потребительских оценок для объективизации оценки качества гостиничных услуг имеет высокую степень актуальности.

Анализ научной литературы показал, что существует объективная необходимость в новых инструментах оценки качества гостиничных услуг, а также в умении отелей оперативно реагировать на изменение спроса и новые тренды на рынке. Существующие методики оценки качества услуг во многом основаны, либо на экспертном, либо на социологическом подходе, что не дает возможности получения объективной картины, учитывающей различные аспекты оценки и анализа данных по качеству. Классические подходы, включая SERVQUAL, TQM (Total Quality Management) и многие другие сфокусированы на традиционных методах оценки качества и не всегда учитывают развитие современного обмена данными. В связи с этим, особенно остро проявляется проблема, связанная с тем, что методические основы, которые используются для оценки качества услуг в гостиничной сфере, не проработаны в той мере, которая позволяет получить объективную и полную оценку качества.

Подходы, изложенные авторам в описанных в научной литературе методиках, как правило, ориентированы либо на экспертную оценку, либо на оценку со стороны потребителя. В условиях развития цифровых технологий, появляется не только возможность, но и необходимость учитывать все методики [64]. Следовательно, есть необходимость в уточнении подходов к оценке и разработке новых методик, которые позволяют более точно производить оценку качества услуг с учетом сегмента отеля, а также целевого рынка, на котором он работает для повышения общей эффективности экономической деятельности. Попытки совмещения нескольких методик оценки и управления качеством, включая СМК, TQM и подобные методики руководствуются методиками, требуемыми высокой ресурсной нагрузки и не всегда полноценно использующих

современные методики сбора и обработки информации, по оценке качества со стороны потребителей. Кроме того, предлагаемые решения, как правило, ориентированы на усредненного потребителя без учета особенностей оценки качества для потребителей отелей различных сегментов и категорий.

Изученная литература не содержит подробно описанных методик, позволяющих включать потребительские оценки, размещенные в открытых источниках, таких как ОТА (онлайн турагентства), порталов, агрегирующих оценки потребителя об отелях, и данные электронного анкетирования потребителей в экспертные методы оценки. При этом только за 2020 год об отелях Москвы было оставлено более 400 тысяч оценок, которые не были проанализированы для выявления тенденций в оценке качества гостиничных услуг потребителем. Важно также отметить, что средняя оценка по 100-балльной шкале для отелей Москвы составила 79, что, очевидно, оставляет возможность для потенциального роста путем более эффективной работы по оценке качества и применения мер к его повышению.

1.3 Применяемые методики оценки качества в мире и в России

В методиках оценки качества услуг чаще всего выделяют два вида оценки – статистические и экспертные. Обе категории ставят в качестве задачи измерение и оценку степени удовлетворенности потребителя, создания условий для развития качества сервиса, и обеспечения поддержания его стабильного уровня на протяжении времени. С учетом изменения потребностей клиентов и их ожиданий, качество услуг, в особенности связанное со спецификой сферы гостеприимства требует эффективных методик оценки, позволяющих определить степень соответствия услуги запросам потребителя и возможности их удовлетворения. Исходя из этого, необходимо отметить, что применение только одного подхода к оценке может не дать необходимого массива верифицированных данных для последующего анализа.

Одним из наиболее известных инструментов для оценки сервиса является концепция SERVQUAL, впервые опубликованной в 1988 году группой исследователей – Л. Берри, В. Зайтхалмом и А. Парасурманом. В основе инструмента оценки сервиса согласно SERVQUAL лежат пять аспектов:

- Tangibles (Физическое состояние);
- Reliability (Надёжность);
- Responsiveness (Отзывчивость);
- Assurance (Уверенность);
- Empathy (Эмпатия).

Если рассматривать предлагаемую методику с точки зрения потребителя, можно сказать, что ее суть заключена в оценке разницы ожидания и восприятия. При этом восприятие в концепции SERVQUAL является измеренной величиной отношения потребителя к услуге. Базовая методика, которая отражает подход SERVQUAL может быть выражена следующей формулой:

$$SQ_i = \sum W_j(P_{ij} - E_{ij}), \quad (1)$$

где SQ_i – воспринимаемое качество стимула i ,

W_j – весовой коэффициент,

P_{ij} – созданное восприятие показателя i по отношению к атрибуту j ,

E_{ij} – ожидаемый уровень для показателя j , который является нормативом стимула i .

На практике реализация такой оценки требует от респондентов, участвующих в исследовании заполнения двух анкет – первой, содержащей ожидаемые параметры идеального сервиса, а второй – восприятие от фактически полученной услуги.

Разница между предложенными величинами будет являться показателем уровня сервиса:

$$SQ=P-E, \quad (2)$$

где E , это ожидание потребителя,

P –восприятие фактически полученной услуги.

При этом методика не отражает в надлежащей степени приоритеты в оценке качества потребителей каждого гостиничного предприятия в отдельности. Некоторые из методик, предусматривающие создание индивидуальных листов оценки и шкалирования показателей качества, требуют высоких ресурсных издержек со стороны гостиничных предприятий. Так, методика SERVQUAL предусматривает несколько этапов разработки оценочных листов, включая опрос потребителей о степени важности каждого показателя качества, последующей оценки и требует длительного времени. При этом, для получения большего объема данных для релевантности результата пропорционально вовлечению ресурсов в процесс. Подобный метод не подходит для проведения оценки качества услуг самостоятельного отеля, особенно для небольших гостиничных предприятий, ограниченных в затратах на оценку качества. При этом объем информации несопоставим с уже имеющимися данными для анализа. Равно как и подобные методики оценки, например, «карта обслуживания», требуемая привлечения экспертов для разработки и дифференциации весов каждого показателя качества.

Концепция SERVQUAL стала достаточно популярной методикой, на основании которой в дальнейшем были разработаны несколько измененные концепции, такие, как SERVPERF Дж. Кронина и С. Тейлора., в котором авторы исключили первый этап измерений ожиданий и обратили внимание непосредственно на восприятие услуги потребителем (отсюда название SERVPERF, где PERF – performance, действие).

Вместе с тем, данная концепция подвергается справедливой, по мнению автора, критике. Многие исследователи, например, Леон Кэплман и Томас Ван Дайк указывали на недостаточную обоснованность полученных таким методом результатов. Методика лишь указывает на разрыв между ожиданием потребителя и фактически полученным уровнем услуги. Оценка с помощью такой методики

достаточно субъективна и может демонстрировать существенную погрешность в зависимости от групп потребителей, участвующих в оценке. Стоит также отметить, что предложенная методика не учитывает мнение различных сегментов потребителей для сферы гостеприимства. Принимая во внимание возросшую тенденцию к сегментации потребительского спроса в гостиничной отрасли, не учитывать мнение различных сегментов потребителей о качестве услуг становится недальновидным.

Любопытный подход к оценке качества на основе методики SERVQUAL был разработан российскими учеными, развившими идею «куба для сбора данных» К. Мейби и Д. Пью [45], которую в дальнейшем использовала Н. Волкова для разработки своей методики «КУБОКАЧУС» (куб оценки качества услуг) [14, с. 16-22]. Тем не менее, без применения информационных систем для сбора данных на этапе определения номенклатуры показателей (соответствующий этапу анкетирования в методике SERVQUAL) представляется весьма затруднительным получение релевантных данных в связи высокими ресурсными требованиями для обработки такого массива данных.

Одним из наиболее значимых исследований в области качества услуг являются работы Ч. Бернарда, сформулировавшего концепцию «нейтральных зон». Согласно Бернardu, выполняемые в рамках надлежащих нормативов услуги, сами по себе не могут вызвать удовлетворение потребителя, поскольку являются отражением его ожиданий, а, следовательно, не вызывают позитивную реакцию в оценке качества услуги.

Поскольку качество отчасти является важным компонентом конкурентоспособности предприятия, исследования в этом направлении проводились и учеными - маркетологами, такими как Н. Терджен и Е.Р. Кедотт. Специалисты разработали типологию, на основании концепции «нейтральных зон» [87, с. 75]. Основная особенность подхода Терджена-Кедотта заключается в создании групп показателей в оценке качества услуг, которые ранжируются в зависимости от степени их значимости. В своей методике исследователи определили четыре различных категории:

– **Критические** – показатели, которые являются для потребителя определяющими в оценке качества услуги. Фактически, это показатели, которые соотносятся с ключевыми потребностями. Для сферы гостиничных услуг – это безопасность, чистота общественных зон и номерного фонда, качество продуктов питания;

– **Нейтральные** – показатели, имеющие ничтожное значение в оценке качества, оценка которых, зачастую связано с субъективными суждениями и привычками потребителя. Это может быть стиль внешнего вида сотрудника, отделка номеров или дизайн мебели;

– **Приносящие удовлетворение** – показатели, которые оказывают позитивное воздействие на оценку качества со стороны потребителя в том случае, если они присутствуют в оказании услуги. В гостиницах к таким показателям можно отнести прогноз погоды в номерах, бесплатный десерт в номере, кофе для опоздавших гостей и т.д.;

– **Приносящие разочарование** – показатели, вызывающие негативную оценку потребителя в случае их не предоставления или отсутствия. Такие показатели во многом схожи с критическими по природе возникновения, но менее значимые, чтобы называться критическими.

Так, приносящим разочарование показателем в отеле может стать отсутствие каких-либо услуг (бизнес-центр, прием пластиковых карт), недостаточно качественное их оказание (грязные санузлы, полные пепельницы) или ограниченное время работы дополнительных департаментов (магазины, кафе, бары);

На основе типологии, предложенной Тердженом и Кедоттом, были разработаны так называемые карты обслуживания, включающие в себя основные критерии, на основании которых производится оценка качества услуг гостиничных предприятий.

Классический подход к дифференциации критериев отражен в «карте обслуживания» Терджена-Кедотта (таблица 1).

Таблица 1 – Пример фрагмента «карты обслуживания»

Характеристика показателя обслуживания	Оценка восприятия показателя обслуживания		
	Отсутствует	Исполнен неправильно	Исполнен правильно
Критические показатели (пример)			
Безопасность	Обслуживание недопустимо	-5	+5
Здоровая пища		-5	+5
Нейтральные показатели (пример)			
Цвет ковролина	-2	0	0
Фасон униформы	-2	-1	0
Показатели, приносящие удовлетворение (пример)			
Музыка в холле	0	-1	2
Цветы в номере	0	-1	1
Показатели, приносящие разочарование (пример)			
Туалет в холле	-3	-1	0

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы, показатели качества в карте обслуживания также имеют весовые коэффициенты, которые отражают значимость каждого показателя. Учитывая опыт составления «карты обслуживания» по методике Терджена – Кедотта, при шкалировании критериев были учтены недостатки этой системы, связанные с отсутствием надлежащего инструментария по оценке критических показателей и недостаточного внимания к различным потребностям разных категорий гостей.

Однако, говоря о концепции нейтральной зоны, следует рассмотреть и недостатки предлагаемого метода. Некоторые показатели карты обслуживания в отеле практически невозможно оценить. Так, относящийся к критическому показатель безопасности не может быть оценен без моделирования экстренной ситуации, что, по объективным причинам невозможно. В рамках оценки такого показателя может быть оценена лишь готовность персонала к проявлению необходимых компетенций, но никак не сами компетенции. Вторым недостаток

предложенной типологии связан с унификацией потенциальных потребностей потребителя, что, очевидно, не может дать полноценной картины оценки, поскольку запросы и ожидания потребителей различны.

Тему ранжирования показателей качества по степени и их влияния на восприятие качества услуг потребителем продолжил японский ученый Нориаки Кано, предложивший свою типологию свойств качества, а именно – базовые, основные и восхищающие. Одним из наиболее значимых наблюдений Н. Кано, которые отражают поведение потребителя стала динамика оценки одного и того же свойства услуги с течением времени [103, с. 44-98]. Согласно его исследованиям, оценка потребителя меняется со временем и свойства услуги, относящиеся ранее к восхищающим, переходят в категорию основных. Это наблюдение получает подтверждение в сфере гостиничных услуг и, по всей видимости, является психологической особенностью восприятия человека, связанной с эффектом привыкания. Исходя из этого, для получения высокой оценки качества характеристик одной и той же услуги для конкретного потребителя, следует постоянно работать над развитием и улучшением ее свойств.

В качестве примера такого эффекта можно привести внедрение в загородных отелях бесплатный поздний выезд гостя отеля в воскресенье. С точки зрения операционного управления, отель не несет практически никаких издержек, поскольку заезд в воскресенье для данного сегмента, явление, скорее исключительное. За счет этого, многие отели, в частности, Московской области, стали предлагать бесплатный поздний выезд для гостей, пребывающий в уик-энд. Гости, изначально воспринимавшие это как свойство восхищающей категории, в дальнейшем начали рассчитывать на это. В настоящее время отсутствие возможности бесплатного пребывания до вечера в воскресенье стало свойством основной категории. Гости стали выражать недовольство, если расчетный час в загородном отеле остается стандартным. Такие особенности также во многом обусловлены отношением потребителя к загородной недвижимости [52, с. 13-19].

Существенный недостаток всех перечисленных методик заключается в том, что они не учитывают различия потребителей по их ожиданиям и восприятиям, а

рассматривают их мнение как единый компонент в оценке. Предложенные инструменты не учитывают субъективную оценку различных категорий потребителей для определения качества, а предлагают включить их ожидания в качестве одной переменной.

Анализируя исследования в области управления качеством нельзя не упомянуть концепцию Six Sigms («Шесть сигм»), применяемую во многих гостиничных сетях, включая лидеров рынка, например, Marriott International и Starwood. Изначально, концепция развивалась на базе идей японского специалиста Гэнъити Таугтив качестве инструмента для управления производством, в частности, в компаниях Motorola и General Electric. Любопытно, что концепция включает в себя также ранжирование степеней владения методикой по аналогии с уровнем квалификации в боевых искусствах – черные, зеленые и желтые пояса [19, с. 15-42]. Основная идея, предлагаемая авторами концепции, заключается в минимизации отклонений в деятельности организации и улучшению качества путем следования идеям бережливости и применения правильных индикаторов деятельности – KPI.

Предложенная схема позволяет выявлять отклонение заданной величины для устранения ошибок и дефектов в дальнейшем. Идея концепции заключается в том, чтобы обнаруженный дефект или ошибка исправлялись единожды и не возникали в дальнейшем.

Сам термин «Шесть сигм» обязан своим появлением математической статистике, где сигма σ (греч. $\Sigma\mu\alpha$) означает стандартное (или среднеквадратическое) отклонение величины от среднего значения. Если, применительно к теме управления качеством за такую величину (параметр, обозначаемый буквой μ) взять качество процесса, например, услуги, то σ будет означать отклонение от нормативных значений качества оказания данной услуги (рисунок 2).

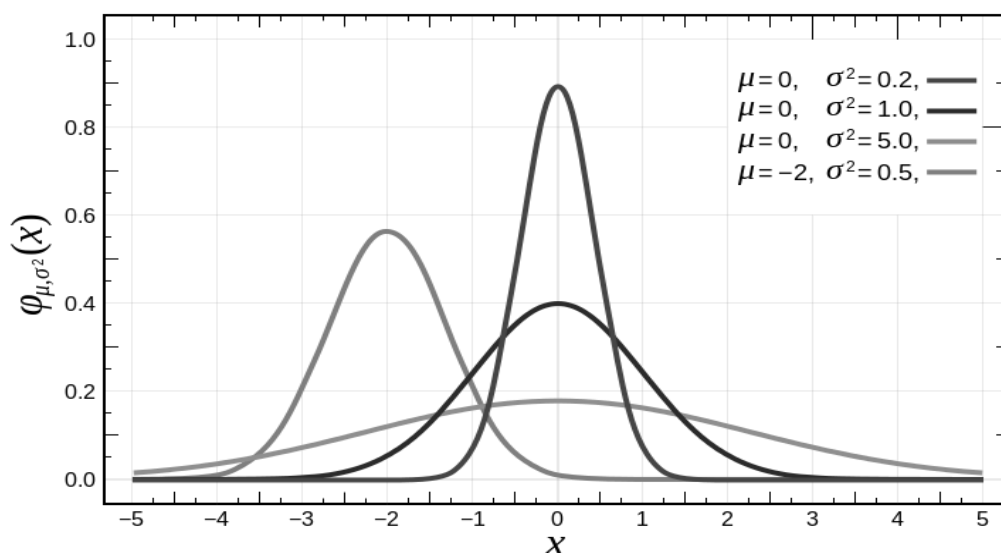


Рисунок 2 – пример отклонения значений качества услуг «Шесть сигм»

Источник: wikmaria

Несмотря на то, что «Шесть сигм» много внимания уделяет вопросам качества, ее нельзя назвать концепцией по управлению качеством в чистом виде – задача инструмента в повышении эффективности работы организации в целом, включая и такой аспект, как качество.

Помимо предложенных методик, следует также упомянуть инструмент, который, в большей степени применяется в маркетинге [69], однако имеет ключевое значение для оценки качества в сфере гостеприимства – опрос потребителей. Инструмент относится к статистическим методикам оценки качества и традиционно является основой для определения индекса удовлетворенности потребителей (Customer Satisfaction Index, CSI). Современный этап развития технологий и готовность потребителей добровольно оставлять свои оценки в разных каналах коммуникации [68] ставят задачу развития существующих методик оценки качества услуг и их комбинирования с современными подходами

Качество гостиничных услуг в России регламентируется несколькими документами, включающими в себя законы и подзаконные акты [34, с. 92-99].

При этом с правовой точки зрения, качество не регулируется Гражданским Кодексом Российской Федерации. Частично, требования к качеству услуг сформулированы в Законе Российской Федерации от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 18.07.2019) "О защите прав потребителей", однако, необходимо отметить, что

принятые в нем формулировки оставляют достаточно серьезное поле для широкой трактовки, а, следовательно, не всегда могут быть применены для контроля качества гостиничных услуг.

Помимо документов, регламентирующих деятельность организаций, существуют и применяемые конкретно к гостиничной отрасли требования. Так, для осуществления государственного статистического наблюдения [56, с. 207-210] вид деятельности по предоставлению мест для временного проживания, для организаций предусмотрен код вида экономической деятельности 55.1.

Основные требования к гостиницам и иным средствам размещения в Российской Федерации представлены в документе «Правила предоставления гостиничных услуг» от 09 октября 2015 г., в последующей редакции от 2019 г. В частности, если говорить о требованиях к гостиничным предприятиям, в «правилах» прописаны такие аспекты, как бесплатный вызов для потребителя услуг скорой помощи, иных специальных служб, предоставление кипятка, иголок, одного комплекта посуды и столовых приборов. Сложно судить, насколько данные требования отвечают понятию качества с точки зрения потребителя, очевидно, что функцию регулирования качества документ выполнять не может.

Важным аспектом в вопросах контроля качества является стандартизация процессов и алгоритмов оказания услуг [55]. Стандартизация – это деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленная на достижение упорядоченности. Изначально стандарт ГОСТ Р50691-94 в Российской Федерации определял требования, которым должно соответствовать оказание услуги, однако, в большинстве крупных отелей и практически во всех сетевых отелях приняты внутренние стандарты, регламентирующие процедуры работы. Впоследствии для средств размещения предусмотрено «Положение о классификации гостиниц» от 16 февраля 2019 года N 158 с изменениями от 23 ноября 2020 г. [1]. Положение описывает требования к действующим различным средствам размещения, в том числе включая их категоризацию по размеру, категории, требования к номерному фонду и номенклатуре предлагаемых потребителю услуг. Помимо прочего, в документе

отражены требования к безопасности для жизни и здоровья проживающих туристов, к охране окружающей среды и к персоналу, осуществляющему обслуживание туристов [1]. В соответствии с документом, гостиница должна отвечать ряду требований, касающихся пожарного надзора, СЭС, СанПиН, СНИП и другим стандартам, перечисленным в документе.

Наиболее детально, требования к средствам размещения, а также качеству оказания услуг рассмотрены в Постановлении Правительства Российской Федерации от 16 февраля 2019 г. N 158 "Об утверждении Положения о классификации гостиниц». Классификацию объектов размещения осуществляют аккредитованные организации, проводящие экспертную оценку соответствия Объекта требованиям [5]. В документе перечислены требования к качеству основных ресурсов – например, общественных помещений, здания отеля и номерного фонда, а также санитарные требования к качеству питьевой воды.

Отдельно следует отметить требования, предъявляемые к персоналу, который, в свою очередь, является одним из факторов, определяющих качество оказания услуг. Требования документа касаются, в первую очередь, наличия профессионального образования для сотрудников отеля и частоте их переподготовки. Рассматриваемый подход классификации имеет несколько существенных недостатков, которые не дают возможности использовать его для оценки качества.

Документ не регламентирует понятие качества ни по одной из упомянутых выше методик и ограничивается базовыми характеристиками и требованиями к уровню оказания гостиничных услуг. При этом в описании задач, на решение которых направлено «Положение о классификации» существует прямое упоминание задачи поддержания надлежащего уровня качества обслуживания.

Анализ статистических данных показал, что на момент написания диссертации, в России классифицировано около 12700 гостиниц и иных средств размещения, большинство из которых (11609) находятся в регионах, принимавших чемпионат мира по футболу FIFA 2018.

Таблица 2 – Классифицированные средства размещения в России

Субъект	Классифицированные КСР
Москва	1591
Санкт-Петербург	1350
Калининградская область	254
Краснодарский край	6034
Нижегородская область	334
Республика Мордовия	62
Республика Татарстан	403
Самарская область	396
Свердловская область	364
Ростовская область	499
Волгоградская область	322
ИТОГО	11609

Источник: Ростуризм

Согласно данным Ростуризма количество отелей и приравненных к ним коллективных средств размещения выросло до 20 тысяч единиц [64], с общим номерным фондом 787 тысяч. Таким образом, видно, что из общего количество объектов классифицирована только половина.

Следует обратить внимание на рост показателей, отражающих объем услуг гостиниц и иных средств размещения, оказываемых населению (рисунок 3). Согласно данным Ростуризма, объем услуг растет ежегодно [64].

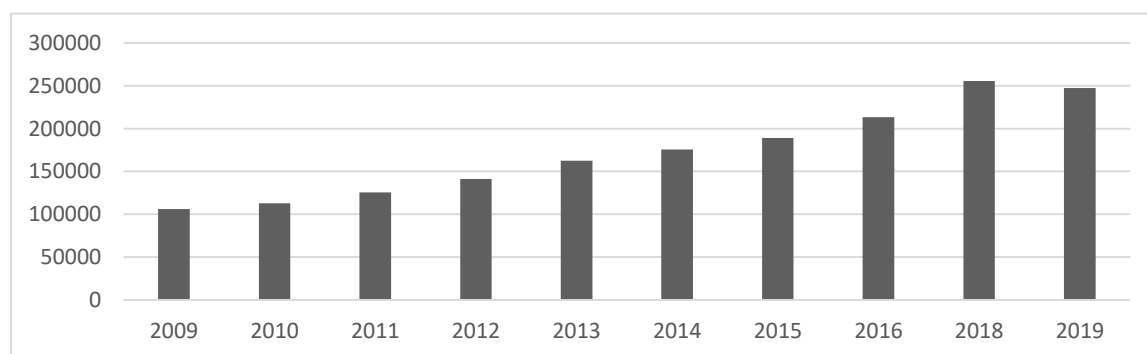


Рисунок 3 – Объем услуг гостиниц и аналогичных средств размещения, оказанных населению (млн руб.)

Источник: Ростуризм

Нельзя оставить без внимания данные, свидетельствующие о росте инвестиций в развитие средств размещения [32, с. 526-530]. Так, за последние семь лет, рост объема инвестиций в основной капитал средств размещения (без учета субъектов малого предпринимательства и иных инвестиций, не наблюдаемых прямыми статистическими методами), составил более 69 %, с 17 904,5 млн рублей в 2009 до 42 868,1 млн рублей в 2018 г. Следует отметить, что в отдельные годы, а именно, при подготовке к Олимпиаде в Сочи, объем инвестиций показывал более чем четырехкратный рост (80 468,5 млн рублей в 2014 году, причем 51 795,5 млн рублей приходилось на Южный Федеральный округ) [64]. Кроме того, количество средств размещения в России только за год с 2018 по 2019 выросло с 15368 до 21312 объектов, без учета пансионатов [75]. Кроме того, согласно отчету JLL, по итогам 2019 года Москва показала рост среднегодовой загрузки до 76 %, при том, что годом ранее этот показатель держался на уровне 72 %.

Экспертные методики оценки качества гостиничных услуг, включая коллективные и индивидуальные также применяются в России и за рубежом, однако, в большинстве случаев, имеют ограниченную область применения. Это связано с тем, что такие экспертные методы оценки, как, например, «Тайный гость», применяются путем оценки имеющегося списка с показателями качества, не дифференцированных по степени влияния на потребителя.

Помимо «Тайного гостя», экспертные методики оценки качества гостиничных услуг могут анализировать не все аспекты оказания услуги, а лишь частично. Так, к экспертным методикам относят также методики «Тайный звонок» или «Тайный звонок Digital», которые оценивают этапы взаимодействия гостиничного предприятия с клиентом во время телефонного бронирования или на этапе коммуникации с помощью информационных каналов связи (чаты, WhatsApp и другие).

Применение экспертных методик оценки качества гостиничных услуг может быть более эффективным, если в их применении будут учитываться потребительские оценки. Так, например, ранжирование показателей качества для

их оценки с помощью методики «Тайный гость» может обеспечить более точную оценку значений показателей качества гостиничных услуг.

Анализ экономической литературы и статистических данных свидетельствует, что потребность в реформировании подходов в оценке качества в гостиничной индустрии является однозначно актуальным вопросом, как с точки зрения научного исследования, так и в части применения в операционной деятельности хозяйствующих субъектов отрасли. Изучив материалы, отражающие исследования в рассматриваемой области, следует отметить, что выделяется несколько подходов к оценке качества услуг.

Кроме того, существуют системы оценки, которые разработаны непосредственно самостоятельно гостиничными предприятиями, управляющими компаниями или гостиничными сетями. При этом единой, унифицированной методики, позволяющей гостиничному предприятию оценивать качество в соответствии с потребностями своего потребителя – нет.

Предлагаемая автором методика направлена на создание индивидуальных оценочных листов, который можно использовать для проведения внутренней оценки качества с привлечением минимальных ресурсов, которая, при этом, будет отражать приоритеты и наиболее важные показатели качества для потребителей конкретного отеля. Используя научные методики, позволяющие провести семантический анализ текстов оценок и последующую кластеризацию показателей качества по степени их значимости для потребителей, автор предлагает разработку гибкой системы оценки качества для различных отелей.

В процессе исследования автором были проведены эксперименты, подтвердившие состоятельность исследования. На основании метода ранговой корреляции Спирмена была доказана корреляция полученных в результате применения методики оценок экспертными методами на основании созданных согласно проведенному шкалированию листов оценки и оценок качества со стороны потребителя на основании рейтингов отелей в открытых источниках. Большое количество проведенных экспериментов (более 106) в течение трех лет дают возможность нам наглядно увидеть согласованность результатов

применяемой методики и оценки качества со стороны потребителей. Это дает возможность отелям самостоятельно создавать актуальные оценочные листы и быстро реагировать на изменения потребностей своих потребителей для оценки, контроля качества, повышения конкурентоспособности и эффективного управления гостиничным предприятием. Одна из ключевых задач – возможность для гостиничного предприятия самостоятельно прогнозировать «разрывы» качества.

Выводы к главе 1

Специфика исследуемой темы определила научный подход к разработке новой методики оценки качества услуг для гостиничных предприятия, с учетом потребительских оценок.

Отличительной особенностью качества услуги является ее неотделимость от субъекта, ее оказывающего, а также от восприятия и ожидания потребителя. Эти особенности обуславливают дополнительные требования к методикам оценки уровня качества, которые должны учитывать множество дополнительных факторов, влияющих на результат. Один из наиболее важных факторов – это ожидания потребителя, зависящие, в том числе от его потребностей, определяемых образом жизни, интеллектуальным и нравственным развитием, возрастом и иными характеристиками и выраженные в потребительских оценках.

Понятие качества услуг, а также оценки качества услуг неразрывно связаны с мнением потребителей. Поскольку область диссертационного исследования, а именно – сфера гостеприимства и услуги гостиничных предприятий, важно обозначить и основную проблему исследования, а именно – качество услуг, включая методики его оценки и их влияние на управление качеством услуг.

В первой главе диссертационного исследования проанализированы понятия качества и факторы, которые лежат в основе возникновения и создания методик оценки качества услуг. Была рассмотрена история и причины возникновения различных подходов к оценке качества услуг, факторы, которые повлияли на их зарождение и развитие, а также степень изученности вопроса современными учеными.

Проведенный анализ позволяет заключить, что в большинстве случаев, все подходы к оценке качества услуг гостиничных предприятий преследуют несколько целей – получение возможности оценки качества с ожидаемым или идеальным результатом, или разработка систем классификации или стандартизации, позволяющих дифференцировать гостиничные предприятия по уровню оказываемых услуг. В большинстве случаев, методики направлены на анализ одной стороны качества – либо экспертной, либо потребительской оценки и нет унифицированных систем оценки, позволяющих получить полноценный и всесторонний анализ.

К основным тенденциям развития методик оценки качества можно отнести возрастающее влияние и сращивание маркетинговых подходов с экономическими [6, с. 36-48]. Это наблюдается в работах маркетологов, которые, однако, сфокусировали свое внимание на вопросах качества – например система Терджена–Кедотта. Так, большое значение придается дифференциации критериев в зависимости от их значимости, что частично отражено в работах Н. Кано.

Экономическая эффективность предприятия во многом зависит от степени качества его услуг [53, с. 50-53]. Это особенно важно с учетом роста способов и обмена информацией между потребителями, которые формируют представление потенциального покупателя о качестве товара или услуги [66, с. 100].

Диссертационная работа содержит исследование вопросов оценки качества гостиничных услуг с учетом различных факторов, влияющих на результаты и методики такой оценки, в том числе различия в оценке качества со стороны разных групп потребителей, использование современных информационных систем для анализа данных. В первой главе было дано авторское определение понятию «потребительские оценки качества услуг» с учетом возросшей роли потребительских оценок в сети Интернет, а также определены научно-теоретические основы для дальнейшего анализа.

ГЛАВА 2 Анализ методов оценки качества гостиничных услуг

2.1 Особенности оценки качества гостиничных услуг

Учитывая обязательный характер классификации средств размещения, аккредитованные организации, принимающие решение о присвоении отелям соответствующих категорий в России, находятся в высоко конкурентном рынке. На момент написания диссертации, в России, согласно информации Министерства Культуры Российской Федерации, аккредитовано 170 организаций, имеющих полномочия на проведение работ по классификации средств размещения [26]. Стоимость комплекса экспертных работ зафиксирована законодательно, поэтому, представляется затруднительным исключить субъективные и не связанные с фактической оценкой качества услуг методы конкурентного соперничества таких организаций при оценке соответствия средства размещения заявленной категории. Этот факт, в свою очередь, не может гарантировать предоставления последними заявленного уровня качества для потребителей гостиничного продукта.

На момент написания диссертации в Российской Федерации отсутствует рабочий механизм контроля выполнения требований к заявленной категории отеля после прохождения классификации. Нет официально закрепленных организаций, занимающихся выявлением несоответствия в рамках трехлетнего действия документа о присвоенной средству размещения категории. Обнаружение недостатков качества, предусмотренных классификаций происходит прецедентными методами, когда источником жалобы является потребитель услуг гостиничного предприятия, обратившийся в Роспотребнадзор, который, в свою очередь, делегирует через уполномоченные организации оценку качества услуг гостиничного предприятия силами аккредитованной организации, осуществлявшей классификацию. Таким образом сложно исключить конфликт интересов хозяйствующих субъектов – ни гостиничное предприятие, ни

аккредитованная на классификацию организация не заинтересованы в нахождении несоответствия заявленной классификации.

В действующем законодательстве ни гостиничное предприятие, ни классифицирующая организация не несет ответственности за несоблюдение стандартов соответствия подтвержденной в процессе классификации категории согласно действующему законодательству.

В связи с этим, контроль качества со стороны потребителей представляется наиболее прозрачным, поскольку именно потребитель гостиничных услуг заинтересован в релевантной оценке гостиничного предприятия и соответствия заявленной стоимости его услуг.

Необходимо отметить, что стандартизация услуги как таковой, очевидно, затруднена в связи с основной характеристикой услуги – ее неосвязаемостью [17, с. 399-403]. Поэтому наиболее важной задачей является поиск и утверждение критериев оценки качества услуги как таковой.

Анализируя приведенные данные, мы видим, что для поддержания надлежащего уровня качества услуг и создания конкурентоспособного гостиничного продукта, организациям сферы гостеприимства недостаточно документов, законодательно регулирующих их деятельность [35, с. 208-213]. Требования к качеству гостиничных услуг со стороны потребителя существенно превышают регламентированные законодательством. Поэтому для организации эффективной конкурентоспособной работы гостиничного предприятия, отелям необходимы иные методы контроля и поддержания уровня качества оказания услуг, обеспечивающие оценку и контроль такого уровня.

Даже с учетом почти половины классифицируемых объектов гостиничной индустрии в России, задачи по оценке и контролю качества остаются нерешенными. Наряду с государственной системой классификации, гостиничные объекты, принадлежащие к международным гостиничным операторам, продолжают проводить аудит качества с привлечением внутренних и внешних специалистов. Это, в том числе, обусловлено глобальным присутствием гостиничных сетей, которым необходимо поддерживать нормативный для бренда

уровень сервиса, независимо от системы классификации, принятой в стране, где представлен отель конкретного бренда. Это дает возможность обеспечить необходимое качество и соответствовать ожиданиям потребителя, независимо от государственной системы классификации или иных факторов.

Тем не менее, на гостиничном рынке России, международные операторы представлены гораздо слабее, нежели за рубежом. Так, в отчете компании Ernst&Young от 2019 года, указывается, что в России функционируют около 197 отелей, находящихся под управлением международных гостиничных операторов, включая Accor, Hilton, Radisson, Marriott, InterContinental Hotel Group, что составляет менее двух процентов от общего количества средств размещения.

В основном, методики оценки качества услуг предусматривают сопоставление результатов оценки с образцовым вариантом, в качестве которого может выступать корпоративный стандарт, сетевой стандарт, международный или национальный стандарт, или же сопоставление результатов с усредненным ожиданием потребителя.

Относительно невысокое внимание менеджмента отеля к оценке качества предлагаемых услуг со стороны потребителя, выражается также в недостаточном участии при работе с оценками гостей. В соответствии с определением качества, предложенным Окландом, а именно, удовлетворение запросов потребителя, нужно отметить, что оценка потребителя, выраженная в текстовой оценке оценки потребителями имеет значение не меньше, нежели оценка качества, проведенная по иным методикам, не связанным напрямую с потребителем. Очевидно, конечно, что релевантность такой оценки может быть приближена к объективной картине только в том случае, когда объем проанализированных оценок, выраженных в текстовых оценках достаточен для получения обобщенных выводов.

Национальных гостиничных сетей мирового масштаба, способных обеспечить централизованные инвестиции в контроль качества и развитие сервиса на уровне крупных гостиничных операторов, в России нет. Большинство национальных гостиничных сетей управляет небольшим количеством объектов

индустрии (такие, как Cosmos Group, Азимут, Амакс, Гелиопарк, Cronwell и другие). Количество средств размещения, находящихся под управлением национальных операторов обычно не превышает 30, тогда как, например, французский оператор Ассог насчитывает более 5,1 тысяч отелей [84], а Marriott – более 7 тысяч [105].

Подводя итог, необходимо отметить, что инструмент, призванный упорядочить дифференциацию объектов размещения по уровню предоставления услуг в России в настоящее время не функционирует в полной мере. Вместе с тем, объем услуг в этой отрасли демонстрирует постоянный рост, что свидетельствует о росте индустрии в целом, а, следовательно, и востребованности в инструментах, позволяющих дифференцировать качество услуг для потребителя с целью более эффективной деятельности всех хозяйствующих субъектов [30, с. 6-14].

Отсутствие формализованной и реализуемой силами одного гостиничного предприятия методики оценки качества, способной максимально точно отражать потребности потребителей каждого конкретного отеля обусловили направление диссертационного исследования. Существует объективная необходимость руководству гостиничных предприятий получать объективную картину по приоритетным направлениям работы с целью улучшения качества услуг для каждого отдельного гостиничного предприятия. Методика должна быть доступной, простой в использовании, не требовать высоких ресурсных и финансовых издержек. Система оценки качества должна предлагать актуальную картину состояния качества в соответствии с наиболее важными приоритетами потребителя для отеля любого уровня и категории.

Одной из главных проблем оценки соответствия качества отеля запросам потребителя является наличие недостоверных оценок на источниках в сети Интернет. Эта проблема возникла, в первую очередь, с повышением внимания потенциальных потребителей к мнению реальных потребителей гостиничных услуг, а также с распространением порталов, предоставляющий гостям отеля возможность оценивать качество гостиничных услуг. Влияние на мнение потенциального потребителя вызвало всплеск появлений фальшивых негативных и

позитивных оценок о гостиничных предприятиях, нацеленных на повышение или напротив, снижение эффективности онлайн продаж, а, следовательно, и доходности гостиничных предприятий. Оценку качества из открытых источников стали использовать в том числе, как инструмент конкурентной борьбы в индустрии.

Одним из наиболее распространенных порталов в индустрии гостеприимства стал TripAdvisor (США), работающий в данный момент более, чем в 45 странах на 25 языках. TripAdvisor стал наиболее узнаваемым в мире сайтом о путешествиях [119], одним из первых в индустрии гостеприимства внедрив политику User Generated Content (потребительский контент). Вместе с тем, не обеспечив взаимосвязь с фактическим подтверждением потребления гостиничного продукта и профилем потребителя, в дальнейшем, TripAdvisor начал постепенно терять доверие отрасли и рынок сфокусировался на более достоверных оценках. Такими стали рейтинги компаний Booking.com и TrustYou, которые сосредоточили свои действия на подтверждении достоверности оценок, а также проверки обязательной связи фактического пребывания потребителя в отеле с его оценкой качества услуг такового. Помимо этого, в 2018 году в Италии был осужден и приговорен к тюремному заключению пользователь, публиковавший оценки об отелях, не являясь их клиентом [72].

Совокупность этих фактов говорит о том, что сфера гостеприимства нуждается в пересмотре методик оценки качества. Все рассмотренные методики оценки чаще всего ориентированы на обобщенные критерии оценки, не учитывающие значимость и различия в поведении и предпочтениях потребителя различных отелей. Методики слабо учитывают колоссальный объем данных потребительских оценок, которые могут отражать соответствие качества услуг гостиниц запросам потребителя.

Необходимо также обратить внимание на проведенное исследование, призванное определить категории качества гостиничного сервиса, вызывающие наибольшее внимание со стороны потребителей. Исследование проводилось путем автоматизированного семантического анализа оценок гостей во всем мире более чем по 120 различным категориям. Результаты исследования демонстрируют

наиболее часто упоминаемые гостями категории, которые оказывают влияние на общий рейтинг средств размещения. Результаты были проанализированы и разнесены по географическому признаку – отдельно были отобраны данные по США и отдельно по России и Европе (таблица 3).

Таблица 3 – Влияние различных показателей качества на рейтинг отеля

Позитивное влияние на рейтинг, %		Негативное влияние на рейтинг, %	
США	Европа и Россия	США	Европа и Россия
Питание + 6,3	Сервис + 4,3	Оснащение -9,6	Оснащение -5,0
Дружелюбие + 6,2	Дружелюбие +4,0	Чистота – 8,1	Чистота – 3,5
Расположение +5,3	Менеджмент +3,9	Санузел – 7,3	Санузел -3,3

Источник: данные компании TrustYou

Из полученных данных видно, что для гостей в соединенных штатах крайне важно качество питания – категория находится на первом месте по упоминаниям, тогда как в регионе ЕМЕА (экономический регион, включающий в себя Европу, в том числе Россию, Ближний Восток и Африку.) эта категория вообще не присутствует в лидерах. Та же ситуация наблюдается с вопросами расположения отеля – в регионе ЕМЕА категория отсутствует в лидерах, тогда как гости США отмечают важность этого фактора.

Факторы, оказывающие негативное влияние на оценку качества услуг со стороны гостя отличаются в меньшей степени – здесь тройка наиболее часто упоминаемых категорий одинакова. Однако, разница в оценке очевидна – все факторы имеют в два раза меньшее влияние в регионе ЕМЕА, чем в США.

На основании приведенных данных очевидно, что показатели качества в оценке в различных странах отличаются, что свидетельствует о необходимости дифференцированного подхода в оценке и контроле качества услуг для различных рынков и сегментов потребителей со стороны отеля. В зависимости от рынка, на котором работает гостиница, подход к оценке качества должен быть различным и учитывать целевую группу потребителей. Это также определяет необходимость дифференциации показателей качества для оценки.

Согласно исследованию, более чем 80 % потребителей, находящихся в поиске средства размещения, изучают рейтинги отелей, которые формируются на основании мнения потребителей, которые уже воспользовались гостиничной услугой. Таким образом, учитывать оценку качества со стороны потребителя становится не просто дополнением, а экономически обусловленной необходимостью. Гостиница, находящаяся при выборке отелей на нижних позициях поисковых и мета-поисковых систем, показывает однозначно более низкую конверсию онлайн продаж. Недостаточное внимание, с точки зрения развития технологий в исследованиях уделено инструментам, позволяющим повысить эффективность оценки качества, в том числе с использованием систем автоматической обработки текста и семантического анализа.

С появлением рейтингов появилась проблема их достоверности. Верификация оценок для повышения степени доверия потребителей, на данный момент – одна из важнейших задач для идентификации качества на гостиничных онлайн порталах. Одним из первых рейтингов, сфокусировавшихся на верификации оценок потребителей, стал TrustScore, исключивший из расчета сайта, не связывающие оценку потребителя с профилем конкретного гостя отеля. В расчете рейтинга участвуют только интернет-ресурсы, подтверждающие подлинность своих оценок, например, Booking.com, на котором нет возможности оценить качество отеля без факта его бронирования. Напротив, рейтинги наиболее известного среди путешественников портал TripAdvisor не участвует в расчете рейтинга TrustScore. Для повышения степени доверия к рейтингу, он присваивается всем отелям в мире и может быть верифицирован любым пользователем интернета на сайте www.trusty.com. На основании рейтинга TrustScore вручаются международные премии в области качества гостиничных услуг, например International Hospitality Award, а также, российская Russian Hospitality Award.

Каждая из методик, которые упоминались в первой главе, имеет свои существенные недостатки и не может в полной мере отвечать всем указанным требованиям. В частности, популярный инструмент SERVQUAL в современных

условиях нуждается в серьезной коррекции, поскольку работа в фокус группах требует высоких ресурсных издержек и не может в полной мере отражать мнение репрезентативно важного количества потребителей. Так, применяя инструменты электронного анкетирования потребителей в гостиничной сфере можно получить в разы больший объем обратной связи от потребителя для ее дальнейшей обработки.

Наиболее распространенным способом получения обратной связи относительно качества услуг от потребителя является анкетирование. Многие отели в России используют анкетирования на печатных носителях, которые содержат стандартный список вопросов, отражающих показатели качества с открытым полем для комментариев или шкалой оценки, как правило, пяти- или десятибалльной. Несмотря на их распространенность даже сейчас, формы обратной связи в виде анкет на бумажных носителях давно утратили свою актуальность и показывают низкую эффективность по отношению к современным методам. Основные проблемы, связанными с применением такого метода и ограничивающие его применение являются:

- Недостаточно высокая доля заполнения. Согласно статистике, средний процент заполнения анкет на бумажных носителях составляет чуть около 2-3 % в зависимости от сегмента, в котором работает отель и количества вопросов в анкете;
- Высокие издержки на обработку данных, связанные как с длительным периодом обработки, так и с нагрузкой на персонал;
- Отсутствие методов контроля достоверности получаемых таким путем данных;
- Невозможность использования полученных данных для оперативной реакции на снижение качества и быстрой коммуникации с потребителем для повышения управленческой эффективности;
- Невозможность быстрого изменения критериев оценки качества для опроса различных групп потребителей и реакции на изменения целей проведения анкетирования;

- Низкая детализация получаемых данных. Как правило, респондент, заполняющий анкету может игнорировать некоторые пункты, а также пропустить показатели оценки, что исключено в электронном варианте опроса;
- Отсутствие инструментов для использования полученных данных с целью формирования мнения потребителей о качестве услуги и повышения конкурентоспособности в различных каналах продаж (в особенности при онлайн продажах).

Главной проблемой существующих методик оценки качества является узкая специализация каждой из них и отсутствие унифицированной системы оценки, включающей различные подходы и методы сбора и анализа. Большинство систем оценки качества не учитывают развитие технологий, включающих в себя создаваемый пользователями услуг информационный материал (User Generated Content), системы сбора оценок обратной связи потребителем (Guest Satisfaction Survey) и системы автоматизированного семантического анализа текстов потребительских оценок.

2.2 Возможности применения потребительских оценок качества

Эффективность оценки качества услуг, в первую очередь, определяется применяемыми методиками и степенью соответствия результатов оценки фактическому уровню качества. Наиболее сложной и объективно необходимой задачей является разработка методики, позволяющей учитывать потребительские оценки уровня качества гостиничных услуг. Такая методика могла бы в полной мере отражать соответствие ожиданий и восприятия услуг потребителем, но при этом учитывать методики оценки качества, отражающие релевантность услуги эталонному, установленному уровню.

Система оценки качества должна содержать методики, использующие как статистические, так и экспертные подходы к оценке качества. С точки зрения управления операционной деятельностью, такая система должна обеспечивать

получение достоверных данных о текущем состоянии качества в различных департаментах гостиничного предприятия для последующего использования менеджментом в разработке мер повышения качества, включая обучение персонала, возможные стимулирующие мероприятия, а также, поддержания достигнутого уровня качества сервиса в гостиничном предприятии в течение длительного времени.

По заказу международной компании Booking.com было проведено исследование, отражающее степень важности гостиничных услуг для потребителя. Независимое исследование проводилось по заказу компании среди репрезентативной выборки респондентов, которые пользовались услугами отелей в течение года или планировали воспользоваться ими в течение ближайшего года [104]. На основании опроса 56 727 человек, более чем из двадцати восьми стран, включая Россию (минимально 1000 человек из каждой страны, из России – более чем 2000 человек). По результатам были получены следующие данные (рисунок 4).

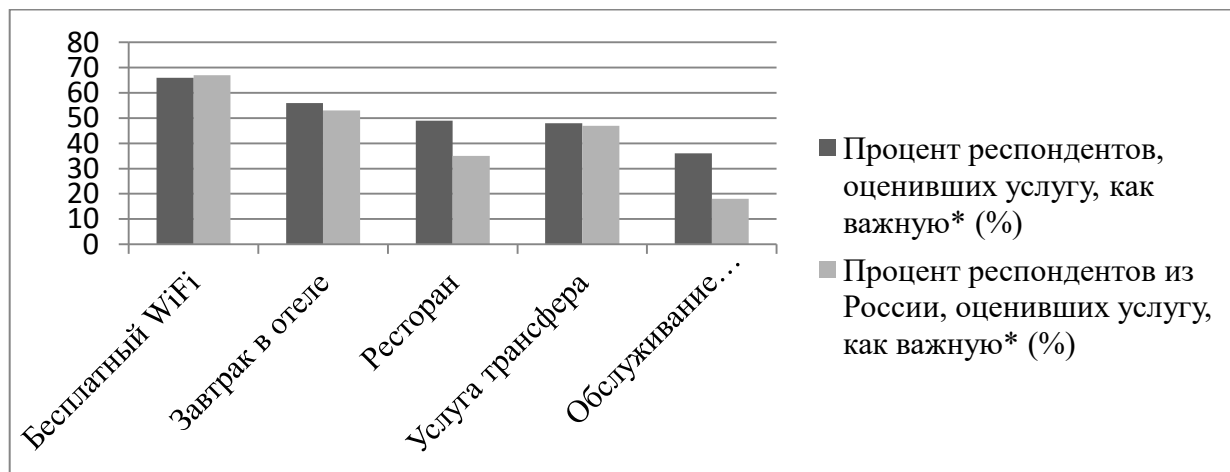


Рисунок 4 – степень важности гостиничных услуг для потребителя

Источник Booking.com, 2019 г.

Из полученных данных видно, что оценка степени важности услуг со стороны разных сегментов потребителей отличается. Для респондентов из России, важность наличия ресторана в отеле ощутимо ниже, нежели для зарубежного потребителя (разница в 14 %). Еще более наглядной является статистика по необходимости наличия в отеле обслуживания номеров (так называемой услуги

Room Service) – в два раза меньше россиян считают эту услугу важной для отеля. Углубляясь в исследование, можно найти такую же существенную разницу в оценке и других услуг. Например, 60 % потребителей из Японии считают важным наличие кондиционера в отеле, тогда как всего 30 % путешественников из Дании согласны с такими выводами.

Применяя обобщенные показатели качества без учета предпочтений и потребностей различных сегментов потребителей, гостиничное предприятие рискует получить нерелевантные данные. Одной из задач диссертационного исследования, как раз является поиск методики оценки, позволяющих учитывать такую разницу в критериях оценки качества со стороны потребителей гостиничных услуг. Методика должна отвечать следующим требованиям:

1. Давать возможность оценки текущего уровня качества с учетом различных факторов и методик;
2. Позволять прогнозировать уровень качества в будущем и его динамику под влиянием различных факторов;
3. Учитывать в оценке качества ожидание и восприятие различных категорий потребителей гостиничных услуг;
4. Обеспечивать контроль качества услуг и оценки со стороны потребителей
5. Позволять выстраивать процесс деятельности предприятия с учетом получаемых данных для достижения максимальной удовлетворенности потребителей и эффективной и конкурентоспособной деятельности гостиничного предприятия.

Один из базовых постулатов в понимании качества услуги сформулировал шведский ученый Кристиан Грёнрус. Его функционально-инструментальная модель качества обслуживания определила основные направления в дальнейших работах по исследованию управления качеством услуг. К. Грёнрус первым сформулировал так называемую двухфакторную модель качества услуги, исходя из того, что потребитель оценивает не только конечный результат, получаемый в процессе оказания услуги, но и сам процесс ее оказания [93, с. 42-78]. Таким

образом, модель К. Грёнруса говорит о двух факторах, влияющих на оценку качества – инструментальное и функциональное качество.

В дальнейшем двухфакторная модель была расширена до трехфакторной, в которой предполагается, что помимо материального качества, касающегося результата оказания услуги и интерактивного аспекта, на оценку со стороны потребителя влияет также имидж и деловая репутация конкретной компании.

По результатам изучения научно-теоретических основ в оценке качества гостиничных услуг, становится очевидным, что оценка качества услуги по трехфакторной модели упускает один из наиболее важных факторов – потребительские оценки. Использование потребительских оценок качества гостиничных услуг в качестве фактора влияния обеспечивает возможность расширить объем данных для оценки уровня качества, а также получить более объективную оценку о соответствии уровня качества услуг запросам потребителей. (рисунок 5).



Рисунок 5 – Дополненная трехфакторная модель качества услуг Гренруса

Источник: предложено автором

Крайне важным аспектом является разработка номенклатуры показателей качества на основании данных, полученных путем анализа оценок потребителей гостиничных услуг и их шкалирование для получения наиболее объективной оценки качества при последующей оценке экспертными методами.

Исследуя этапы оценки качества услуг, становится очевидным необходимость рассмотрения не только системы оценки в целом, но и отдельных методик, которые необходимо усовершенствовать с учетом поставленных в диссертации задач.

Большинство исследований, касающихся оценки качества услуг сфокусированы на методах оценки качества, имеющих этапы, зависящие от предлагаемого подхода. Унифицированная последовательность операций по оценке качества в большей степени присуща исследованиям качества продукции, а не услуг. Тем не менее, рассматривая большинство методик оценки услуг, можно выделить три основных этапа. Традиционно, понимание оценки качества сводится к совокупности операций, которые направлены на определение номенклатуры показателей, измерение их фактического значения и дальнейшей сравнение с эталонными или идеальными показателями, являющимися критерием максимального достижения уровня качества. Чаще всего, оценка качества производится на основании стандартизированных критериев для различных гостиничных предприятий.

Вместе с тем, если качество продукции определяется, как правило, регламентированной документацией – стандартами ISO, ГОСТ и другими, то в случае с оценкой качества услуги, определение эталонных свойств необходимо определять с учетом потребностей и запросов потребителя. Таким образом, в этапы оценки качества услуги следует включить порядок определения эталонных показателей.

Таким образом, применяя классические методики оценки, следует включить дополнительно этап изучения потребительских оценок качества. Проведение анкетирования потребителей для оценки соответствия ожидания качества фактическому уровню гостиничной услуги известно давно. С учетом развития технологий, в современных условиях появились новые возможности, позволяющие не только расширить применение этой методики, но и поставить задачи, ранее недоступные в связи с ограниченностью технических возможностей по анализу большого объема данных.

Задача исследования – разработать методику, позволяющую использовать потребительские оценки в экспертных методах оценки качества услуг. Такая методика должна обеспечить выявление потенциальных «разрывов» качества с учетом различных ожиданий разных групп потребителей. Это даст возможность менеджменту гостиниц более четко представлять себе потребности рынка в отношении качества услуг для сегмента конкретно взятого отеля и контролировать выполнение стандартов, обеспечивающих поддержание надлежащего уровня качества услуг.

Говоря о влиянии мнения о качестве услуг со стороны потребителей, выраженной в потребительских оценках, необходимо отметить серьезное влияние такой информации (контента) на принятие решение о бронировании отеля путешественниками. Социальные сети и потребительские отзывы демонстрируют гораздо большую вовлеченность пользователей, нежели иные источники [113, с. 6-14]. Согласно исследованию компании Booking.com [104], оценки потребителей о качестве услуг являются важными более чем для 33 % потенциальных гостей в мире. Для России эта цифра еще значительнее – 37 %. Эти показатели измеримо выше, нежели мнения журналистов и пользователей, ведущих блоги, фокусирующихся на путешествиях. Их мнение считают важным при выборе отеля лишь 14 % и 17 % соответственно [104]. Исследование также раскрывает основные приоритеты потребителей, которыми они руководствуются в процессе выбора гостиничного предприятия при планировании поездок. Эти аспекты крайне важны для гостиниц с точки зрения контроля качества услуг и определения номенклатуры предлагаемых сервисов.

Одним из наиболее важных факторов для оценки качества потребителем являются рейтинги. Такая методика оценки и в настоящее время используется большинством ресурсов, собирающих оценки (TripAdvisor, с его более чем 460 миллионами пользователей [119]), а также ОТА (онлайн туристическими агентствами, такими, как Booking.com, Hotels.com), поисковыми системами (Google, Yandex и др.) и мета-поисковыми системами (Kayak, Trivago, WeGo, Hotellook, Ostrovok и другие). Рейтинг отеля может быть рассчитан на основании

оценок качества услуг отеля потребителями и отражать в различных шкалах. Чаще всего используются три основных шкалы (таблица 4).

Десятибалльная шкала пользуется наибольшей популярностью, поскольку дает возможность более детально отражать рейтинги при большом количестве оценок. Некоторые, например, Hotellook, могут также использовать и дробные рейтинги. Помимо общего рейтинга отеля, пользователям предоставлена возможность оценивать отдельные категории качества, отражающие его уровень в отеле. Как правило, это категории, относящиеся к общему качеству услуг, местоположению отеля, а также организации питания (Food & Beverage).

Таблица 4 – Используемые шкалы оценки качества на различных порталах

	5-балльная	10-балльная	100-балльная
Ресурсы	Google, Yandex, Expedia	Booking.com, TripAdvisor, Trivago, WeGo, Agoda, Hipmunk, Kayak	Lastminute.com, Room77

Источник: составлено автором

Влияние рейтингов на экономическую эффективность деятельности гостиничных предприятий, в первую очередь, определяется большей конверсией для онлайн продаж, а также более высокой позицией отеля при поиске вариантов размещения потенциальными гостями. Согласно исследованиям компании TrustYou, потребитель с вероятностью более чем в 3,9 чаще при равной стоимости выбирает отель с большим рейтингом, нежели тех, что имеют более низкий. В зависимости от рейтинга, выбирается позиция отеля в выборке по заданным потребителем критериям, что также влияет на эффективность онлайн продаж.

На рейтинг также оказывает влияние и работа с потребительскими оценками руководством отеля. Работа с оценками предполагает реакцию менеджмента отеля на оценку качества со стороны гостей. В первую очередь, это касается негативных оценок, ответ на которые важен с точки зрения повышения рейтингов. Отели, отвечающие на оценки гостей, в среднем, имеют рейтинг на 6 % выше, нежели отели, не реагирующие на жалобы или комментарии потребителя [97]. Ответы

являются одним из эффективных инструментов в части снижения влияния негативных оценок на позицию отеля в рейтинге и решение потребителя о покупке. По оценке TrustYou, в среднем, 7 из 10 гостей считают неважным негативный отзыв, если не него последовала реакция менеджмента с извинениями за доставленные неудобства.

На примере рейтинга TrustScore были проведены исследования, подтверждающие связь уровня рейтинга с доходом. На основании проведенных исследований [97], на каждый 1 % повышения рейтинга, отели демонстрируют рост среднего тарифа на 4,6 %, если рейтинг находится в пределах до 90 по 100-балльной шкале и рост среднего тарифа (Average Daily Rate – ADR) на 10,5 %, если рейтинг отеля находится в пределах от 90 до 100 (рисунок 5).

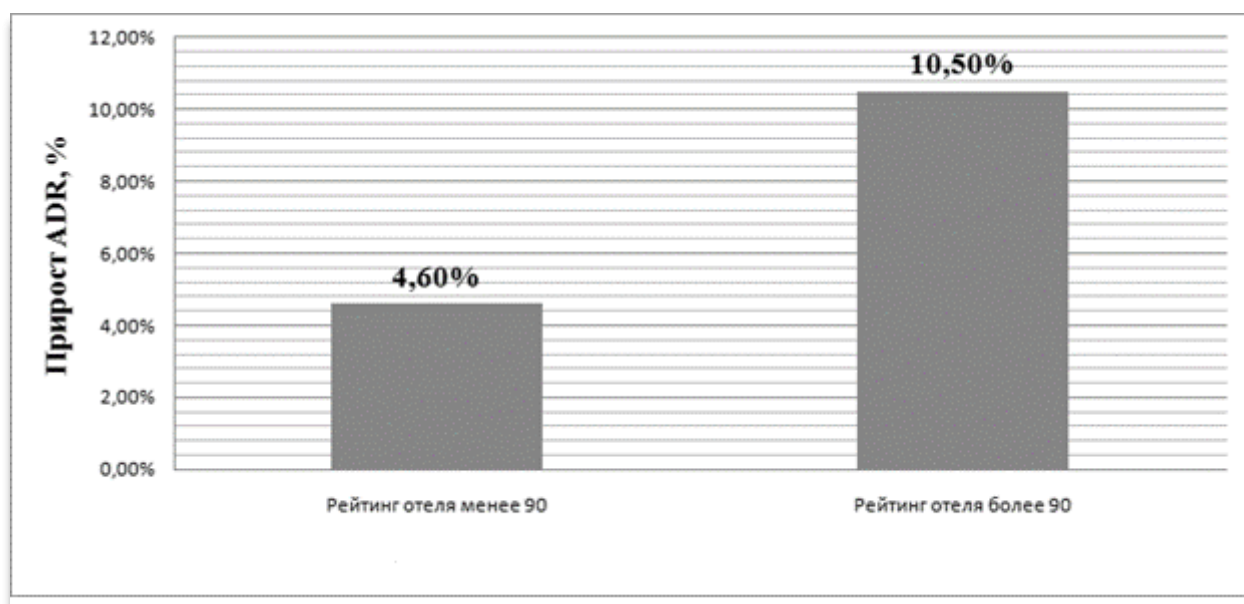


Рисунок 5 – рост среднего тарифа в зависимости от рейтинга отеля

Источник: данные компании TrustYou

Схожие данные приводятся также и в исследовании университета Cornell, проведенного. Согласно исследованию, проведенному совместно с компанией – агрегатором оценок Review Pro, рассчитавшим 100-балльный индекс оценок гостей Global Review, повышение такого индекса на 1 % демонстрирует повышение дохода на номер (Revenue Per Available Room – RevPAR) в размере 1,42 %, а загрузки – на 0,54 % [86, с. 6-11].

Автоматизированные системы, позволяющие проводить семантический анализ текстов на разных языках, появились относительно недавно. Чаще всего, подобные системы не были ориентированы на конкретную отрасль, что затрудняло идентификацию семантических конструкций, относящихся к терминологии конкретной отрасли экономики. С развитием потребностей в анализе крупных объемов данных в сервисных отраслях стали появляться автоматизированные системы, ориентированные на конкретную семантику [10, с. 45-57].

Одной из первых подобных систем была Fishbowl Analytics – программное обеспечение, которое анализирует текстовые оценки для ресторанного рынка. В 2008 году в Германии была разработана система, получившая название TrustYou (дословно «доверяю тебе»), которая стала одной из первых в мире системой, направленно производящей семантический анализ текстов потребительских оценок и иных средств размещения. В 2021 году систему TrustYou стала лучшей в мире по версии Hotel Tech Report в части анализа оценок потребителей гостиничных услуг. Эта система использовалась для получения данных потребительских оценок и их использовании в экспертных методах оценки качества гостиничных услуг экспертными методами в диссертационной работе.

Одна из ключевых задач подобных систем – это квантификация текстовых массивов, отражающих потребительские оценки – возможность ее перевода в математически измеримый формат для последующего анализа. Изначально потребительские оценки в Интернет не требовали создания столь сложных систем, поскольку объем текстовых данных был не слишком велик и, в большинстве случаев, сайты вводили использование рейтингов и рангов, выраженных в различных шкалах. Однако, с распространением сетей высокоскоростного доступа, а также мобильных устройств, не уступающих в функциональности персональным компьютерам, массив данных текстовых оценок стал расти, а значит, появилась острая необходимость в их быстром и точном анализе, желательно автоматически. И если рейтинги отелей до сих пор довольно точно отражают оценку потребителей, то для получения управленческой информации, отражающей конкретные

недостатки в сервисе отеля и «разрывы качества», описываемые потребителями, потребовалось программное обеспечение для семантического анализа.

Для того, чтобы оценить масштаб потенциальных данных для исследования разрывов качества на основании потребительских оценок, приведем цифру в 350 000 оценок, которые были написаны за 2019 год потребителями гостиничных услуг только лишь в Московском регионе. Любая методика, основанная на статистических исследованиях, в том числе и методами анкетирования потребителей [40] несопоставима по объему с автоматизированным семантическим анализом, в том числе и оценок, собранных по методу электронного анкетирования.

Множество научных подходов к разработке систем семантического анализа сталкиваются с неизбежными трудностями, характеризующиеся процессом перевода текстовых данных в цифровые [9, с. 51-54], измеримые показатели – иначе говоря, процессом квантификации. Смысловые конструкции необходимо обработать таким образом, чтобы суть высказывания могла количественно отражать уровень качества сервиса. Унифицированный подход, как правило, представляет собой поэтапный структурированный процесс.

Начинается работа, как правило, с инициализации семантических узлов (включая различную вариативность синтаксических фрагментов для дальнейшего построения различных интерпретаций сочетаний слов). Для гостиничной отрасли основными «блоками» для построения семантических конструкций будут являться термины «гостиница», «сервис» и т.д. Вокруг подобных базовых единиц формируются сочетания слов, который в дальнейшем будут внесены в общую базу данных для семантического анализа [39, с. 37-40]. Для каждой отдельно взятой отрасли создаются словари, отражающие терминологию конкретного направления, поэтому такой метод, в первую очередь, рассматривается, как тезаурусно ориентированный. Подобные сочетания принято называть «концептами», поэтому такой подход чаще всего рассматривают как «концептуальный анализ». Наиболее ярким примером такого «концепта» может служить общепринятый термин «номер», который означает единицу продажи гостиничной услуге, тогда как в общем словаре этот концепт может иметь огромное количество разных значений.

Чем большее количество сочетаний, «концептов», задействовано в словаре для автоматизированного анализа, тем более точно будет отражать смысл текста результат исследования. При этом важно создавать множественные связи для отдельных семантических единиц – не просто концепты, а их роль и отношения в каждом словосочетании [38, с. 22-40]. Так, например, для русского языка, характерной чертой которого является образность, множество эпитетов, идиоматических выражений и зачастую, ирония, качество автоматизированного семантического анализа напрямую зависит от детальной проработки словосочетаний [46]. Для примера возьмем часть оценки гостя об отеле: «в лобби было прохладно». Данную конструкцию можно идентифицировать как позитивную, если речь идет об отеле в жарком климате, как негативную, если отзыв касается посещения городского отеля в зимний период, или как нейтральную, если потребитель просто описывает процесс заезда. Для определения характера высказывания и его последующего перевода в количественную величину следует рассмотреть данную семантическую конструкцию в связке с остальным текстом оценки. Необходимо также отметить, что, например, предлоги, не рассматриваются в качестве самостоятельных семантических конструкций и являются лишь вспомогательными для определения связи между словами и словосочетаниями [39, с. 37-40].

Одним из ключевых аспектов построения системы оценки качества с учетом семантического анализа текстов оценок является достаточное количество таких оценок. Для отелей с небольшим номерным фондом или работающих в сегменте, где дистрибуция не предусматривает открытой продажи, важной задачей является сбор таких оценок по инициативе отелей. К таким отелям относятся, например, ведомственные организации, предоставляющие услуги санаторного или рекреационного характера для персонала ведомств или конкретных организаций. В качестве примера можно привести рекреационные объекты компаний РЖД, Московского метрополитена, Мэрии Москвы, компаний «Норильский никель», «Ростелеком» и другие. В связи с тем, что отели не работают на открытом рынке, количество оценок для анализа на открытых источниках, например Booking.com в

этом секторе минимально. Это связано с тем, что бронирование таких средств размещения осуществляется напрямую в отель, либо по внутрикорпоративным каналам.

К объектам с малым количеством оценок в интернет можно отнести также средства размещения, не работающие с онлайн туристическими агентствами (ОТА) по различным причинам. Это могут быть ограничения, наложенные санкциями (как в случае с Booking.com для отелей Крымского региона) или ограничения экономического характера. Так, есть отели, которые полностью загружаются с помощью корпоративных или туристических компаний, являющихся посредником между гостем и отелем. Для таких средств размещения, сбор оценок из открытых источников может быть затруднителен в связи с их небольшим количеством.

Также, небольшое количество оценок, не позволяющее получить репрезентативный семантический анализ, как правило, появляется у небольших средств размещения с номерным фондом до 50 номеров. Количества потребителей, так или иначе оценивающие качество услуг такого отеля и отражающих свое мнение в оценках, недостаточно для сбора необходимых массивов данных. Одним из решений является стимулирование сбора оценок, по сути, представляющее собой проведение опросов по оценке качества статистическими методами, например, анкетированием и их дальнейшее использование в экспертных методах.

Для эффективного сбора данных обратной связи от потребителя предлагается использовать электронное анкетирование. Электронное анкетирование, появившееся в других отраслях около двадцати лет назад, в гостиничной сфере применяется относительно недавно. Первые попытки организовать системно проведение опросов предприняла компания Survey Monkey в 1999 году, которая, однако не была ориентирована на какую-то конкретную отрасль и не имела специализированных настроек, позволяющих использовать данный инструмент полноценно. Так, Survey Monkey не имеет возможность публиковать собранные оценки потребителей на поисковых и мета-поисковых системах, вследствие чего у

гостиничных предприятий отсутствует возможность влияния на рейтинги в этих источниках.

Профильное анкетирование потребителей гостиничного сегмента начали запускать изначально онлайн туристические агентства (ОТА), такие, как Booking.com или Expedia, а также профильные компании, работающие по агрегации оценок – TrustYou, Revinate, Olery, Review Pro и другие.

Функции электронного анкетирования потребителей в отелях можно условно разделить на две категории – относящиеся непосредственно к внутренним процессам управления качеством и функции, связанные с влиянием анкетирования на повышение продаж и конверсии онлайн бронирования (рисунок 6).

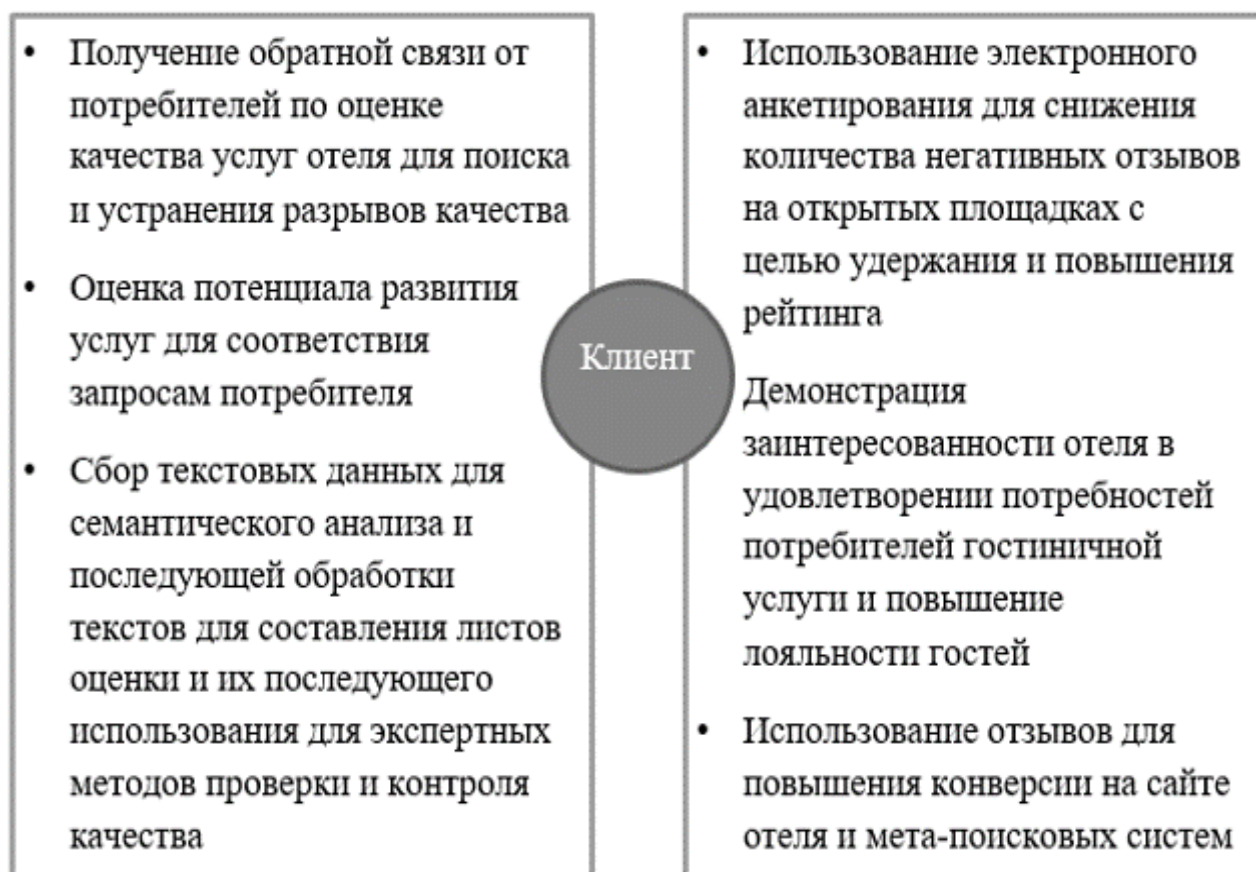


Рисунок 6 – Функции электронного анкетирования

Источник: предложено автором

Применение электронного анкетирования потребителей выполняет несколько функций, направленных на повышение уровня качества:

Применение оценки качества с использованием данных электронного анкетирования создает измеримый эффект для стимулирования онлайн продаж номеров и сопутствующих услуг гостиничного предприятия. Согласно исследованиям компании Nilsen, две трети (66 %) потребителей доверяют опубликованным в интернете оценкам других потребителей [111].

Повышая уровень оценки качества услуг, размещенный в сети Интернет, отель, тем самым положительно влияет на оценку потенциального потребителя. Исследование компании TrustYou свидетельствует, что оценки читают 93 % путешественников, планирующих бронирование отеля. Согласно данным исследования, каждые 30 новых оценок дают прирост 5 % к рейтингу отеля, в свою очередь, 1 % повышения рейтинга отеля дает без потери процента конвертации бронирований возможность увеличить средний тариф (ADR) на 4,6 %, если рейтинг отеля ниже 90 из 100 возможных и увеличить средний тариф (ADR) на 10,5 %, если рейтинг отеля выше 90 из 100 возможных.

Применение электронного анкетирования необходимо проработать с целью максимизации объема получаемой информации. Согласно исследованиям, каждый дополнительный вопрос в анкете снижает количество заполненных анкет на 5 %. Учитывая, что одной из задач для дальнейшей обработки является семантический анализ текстов, целесообразно составить минимально возможное количество вопросов и предусмотреть возможность для потребителя дать в развернутом текстовом виде свою оценку качества гостиничных услуг. [40]. Формулирование вопросов необходимо предусмотреть с учетом получения максимально возможного объема информации от потребителя.

Косвенно влияние на доходность отеля демонстрирует разница в оценках качества со стороны потребителей оценок электронного анкетирования и оценок на открытых порталах. Ниже представлена диаграмма, свидетельствующая о разнице в оценке этих источников, а, следовательно, и различном влиянии на последующий выбор гостя (рисунок 7)

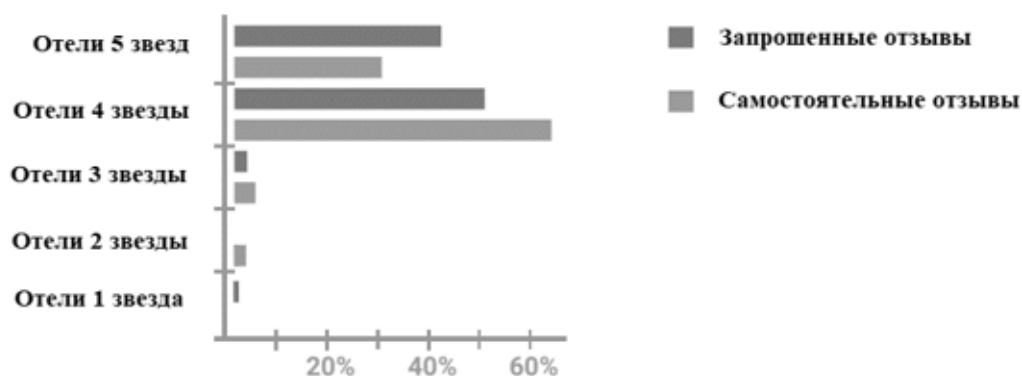


Рисунок 7 – Разница в качестве самостоятельных и запрошенных оценок качества гостиничных услуг потребителями

Источник: данные компании ReviewPro

Одна из наиболее важных задач исследования – определить наиболее весомые для потребителя показатели качества, встречающиеся в большом количестве оценок. Очевидно, что, чем чаще в тексте упоминается какой-либо из показателей качества, тем больше внимания ему уделяет потребитель, а, следовательно, тем больший контроль должен оказывать ему менеджмент отеля. В исследовании мы будем исходить из предпосылки, что важность показателя оценки, упоминаемая в оценках гостей, определяется общим количеством упоминаний данного показателя. Согласно проведенному исследованию на основании данных автоматизированного семантического анализа, были определены семантические конструкции, относящиеся к различным категориям и оказывающие наибольшее влияние на формирование рейтинга отелей. Все конструкции можно условно отнести к нескольким категориям, отражающим качество гостиничной услуги

1. Технический фактор (оснащенность, современные технологии, наличие высокоскоростного интернета и т.д.);
2. Комфорт (эргономика и чистота номеров и общественных зон, степень износа мебели и территория);
3. Сервис (работа персонала, дружелюбие, профессиональные навыки сотрудников, готовность оказать содействие);

4. Сопутствующие услуги (ресторанная служба, организация питания, смежных услуг – трансфера, велнес и т.д.);

5. Безопасность (наличие и работа службы безопасности, системы наблюдения и современные системы доступа в номера).

С точки зрения оценки качества и его контроля, для отеля не должно иметь значения, на каком языке был оставлен отзыв. Чем больший инструментарий семантического анализа был использован, тем более точную оценку можно получить для определения разрывов качества. Поэтому, одним из приоритетных направлений в части развития автоматизированного семантического анализа, который получил широкое распространение в отрасли стал прецедентный анализ. Такой метод предусматривает частично самообучающиеся автоматизированные системы, которые накапливают семантические конструкции и их оценку для дальнейшего использования. Подобные клише составляют базу данных, с которой в дальнейшем сравниваются различные семантические конструкции. Очевидно, что прецедентный метод подразумевает создание таких массивов данных на каждом из используемых в анализе языков.

Рассмотрим на примере выявление семантических конструкций из оценок потребителей. Такой метод позволяет постоянно актуализировать базу для анализа, отслеживать появление неологизмов, а также новых терминов или словосочетаний (рисунок 8).

Номер был чистый. Персонал любезный. Очень скудные завтраки. В номере нет питьевой воды. Вообще! Даже платной, нет тапочек и гигиенических принадлежностей (что странно для четырёхзвездочного отеля). Территория отеля убогая, кругом стройки, вид из окна на двор вообще не впечатляет.
Отличный завтрак! Большой ассортимент блюд: все свежее и вкусное! Кровать обалденная: мягкая и удобная. Спать одно удовольствие. Не работал бассейн
Расположение удобное - легко добраться до центра. Удобные номера. Вокруг идёт реконструкция, рабочие ходили прямо у окон, по крыше нижнего этажа, парковка на ближайшей улице запрещена из-за спецтранспорта. Персонал равнодушный, лень было подсказать про парковку, отделался пустыми фразами ни о чём

Рисунок 8 – Пример семантического анализа текстов потребительских оценок качества гостиничных услуг

Источник: предложено автором

Произведя семантический анализ данных оценок, мы получим определенное количество текстовых конструкций, относящихся к позитивной или негативной потребительской оценке качества услуг. Из предложенного примера мы получаем следующее количество упоминаний по каждому из показателей оценки качества сервиса (таблица 5).

Важно отметить, что одна и та же фраза в семантическом анализе может относиться к нескольким категориям показателей оценки качества. Так, фраза «отличный завтрак» характеризует две категории – «завтрак» и «ресторан», а, следовательно, отражается в разных показателях оценки. Традиционно, все идентифицированные семантические конструкции относятся к трем качественным характеристикам: позитивная оценка, негативная оценка, нейтральная оценка. Поэтому, в рассматриваемом подходе использования семантического анализа для оценки качества гостиничных услуг, выделяют четыре основных задачи:

Таблица 5 – Распределение количества упоминаний различных гостиничных услуг и показателей качества гостиничных услуг

Категория	Кол-во упоминаний	Позитивно	Негативно
Расположение	4	3	1
Номер чистота	1		1
Номер размер	1		1
Здание	2	1	1
Бизнес центр	1	1	
Отель	1	1	2
Ванная	1		1
Ресторан	4	4	
Кровати	3	3	
Завтрак	1	1	
Бассейн	1		1
Итого	15	11	5

Источник: составлено автором

1. Подсчет значений, отражающий эмоциональную окраску семантических конструкций, содержащихся в оценках конкретного отеля. Данная задача сформулирована с целью трансформации текстовых массивов, относящихся к качественной оценке услуг отеля в измеримые количественные данные. Для достижения цели производится калькуляция количества семантических выражений различной окраски, содержащихся в оценках потребителей и дальнейший расчет общего количества значений по всем трем категориям – позитивная, негативная и нейтральная. Также подсчитывается общее количество упоминаний по категориям для дальнейшего получения количественного отображения качественных характеристик.

2. Исследование отдельных показателей качества услуг на основании полученных данных для дальнейших действий по их улучшению, контролю и изменению процедур предоставления услуг. Данная цель реализуется с помощью семантического анализа оценок об уровне сервиса в конкретных департаментах или участках работы гостиничного предприятия, с которыми взаимодействовал потребитель и характеристику которых дал в тексте оценки. Для реализации цели формируются отдельные отчеты для конкретных департаментов организации в процессе оценки качества гостиничных услуг экспертными методами.

3. Контроль за динамикой изменений показателей, которые идентифицируют качество и дальнейшее их использование для операционного управления. На основании полученных данных менеджмент отеля имеет возможность контролировать изменения в качестве сервиса предоставляемых услуг с применением экспертных методов и принимать управленческие решения, направленные на их поддержание на надлежащем уровне или корректировку. Кроме того, анализ таких данных может отражать эффективность принятых ранее решений, направленных на повышение качества услуг.

4. Сбор данных для анализа потенциала развития той или иной услуги или предлагаемого сервиса для существующих или новых сегментов рынка. Некоторые системы, собирающие и обрабатывающие потребительские оценки, позволяют синхронизировать данные с системами управления клиентской лояльности,

системами управление отелем (Property Management System) [37, с. 2-18] или системами взаимодействия с клиентами (Customer Relationship Management). Таким образом, целью анализа может стать измерение степени удовлетворенности потребителя, представляющего определенный сегмент, предлагаемой гостиничным предприятием услугой или сервисом. Эти данные могут быть использованы для развития конкурентоспособного продукта, и, следовательно, повышения экономической эффективности деятельности исследуемого гостиничного предприятия.

Рассмотрим пример подсчета количества и эмоциональной окраски семантических конструкций текстового массива оценок отеля SkyPoint Шереметьево (на основании данных анализа текстовых оценок по 250 источникам за 2019 год). Всего было проанализировано 5 166 оценок с общим количеством выявленных семантических конструкций 13 883 (рисунок 9)

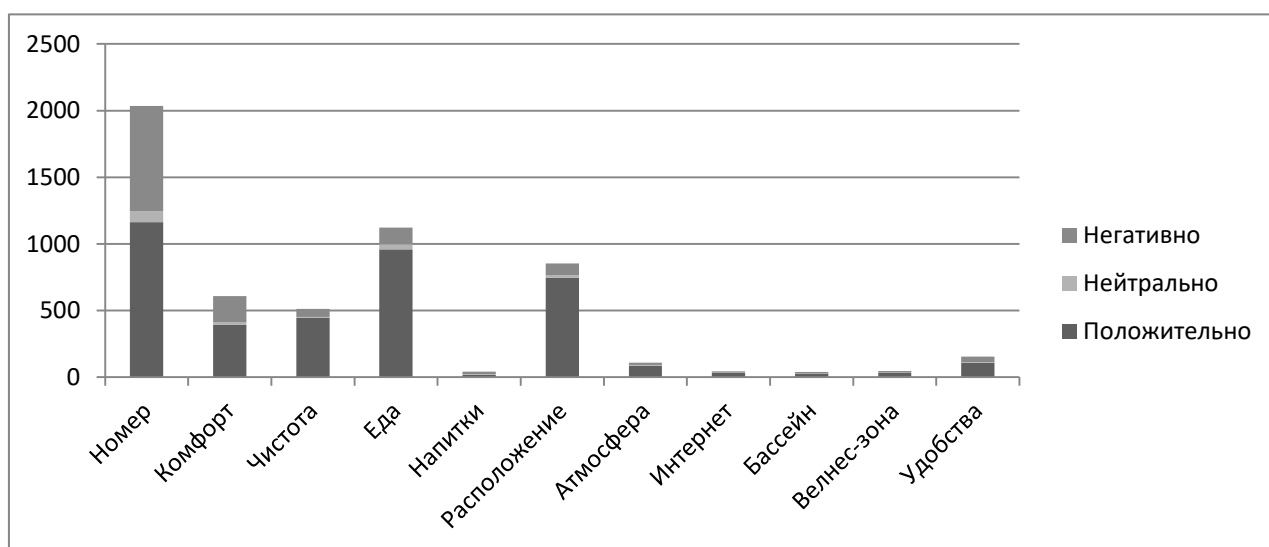


Рисунок 9 – Распределение оценок услуг по семантическим конструкциям отеля SkyPoint Шереметьево за 2019 год.

Источник: данные компании Big Tree

Из таблицы видно, что для данного отеля наиболее важными по количеству упоминаний категориями качества являются

- 1 позиция Номер – 2036 упоминаний;
- 2 позиция Еда – 1123 упоминания;

- 3 позиция Расположение – 853 упоминания;
- 4 позиция Комфорт – 609 упоминаний;
- 5 позиция Чистота – 513 упоминаний;
- 6 позиция Удобства – 154 упоминания.

С учетом того, что показатели качества, касающиеся расположения гостиничного предприятия не могут быть изменены действиями руководства, следует исключить этот критерий из общего списка. Раскрывая данные во втором уровне анализа, мы также можем определить степень важности конкретных показателей качества в каждой из категорий. Так, приведем пример выявления наиболее важных для гостя показателей качества в рамках категории, содержащей семантические конструкции по теме «Чистота» (таблица 6).

Таблица 6 – Упоминание показателей качества в категории «Чистота» в отеле SkyPoint за 2019 год

Показатель качества	Упоминания	Позитивно	Нейтрально	Негативно
Чистота (х)	513	444	8	61
- Душевая (х ₂)	3	2	0	1
- Бассейн(х ₃)	1	0	0	1
- Номер(х ₄)	420	374	7	39
- Отель(х ₅)	58	51	1	6
- Ванная комната(х ₆)	35	22	0	13
- Велнесс зона(х ₇)	1	0	0	1
- Кровати(х ₈)	38	34	0	4
- Мебель(х ₉)	1	0	0	1
- Обеденная зона(х ₁₀)	17	3	0	14

Источник: составлено автором

Из приведенной таблицы явно следует, что наибольшее внимание в оценке качества потребители данного отеля отдают чистоте номера, отеля в целом, ванной комнате и кроватей. Одна семантическая конструкция может отражать свойства нескольких показателей качества. Так, категория «чистота в номере» может

содержать словосочетания, характеризующие как чистоту отдельных показателей номера, так и его в целом. Поэтому сумма упоминаний в детализации, как правило, больше, нежели общее количество указанных в категории семантических конструкций.

Таким образом, мы получаем пять категорий, расположенных последовательно и отражающих степень важность для потребителя конкретного отеля. На основании этих данных мы производим дифференциацию показателей качества с присваиванием им соответствующих весовых коэффициентов.

Присваивание весовых коэффициентов, отражающих текущую ситуацию, позволяет реагировать на текущие недостатки в качестве предоставляемых услуг. В случае, если после проведения экспертной оценки на основании разработанного листа показателей качества, были применены менеджерские решения, позволившие устранить разрывы качества, для подготовки следующей оценки необходимо провести новое шкалирование с учетом актуальных данных по оценкам гостей. Немаловажным фактором корректного анализа данных будет соотношение позитивных и негативных конструкций. Такое сопоставление дает возможность сравнить качество работы различных департаментов, вне зависимости от общего количества упоминаний. Рассмотрим пример (таблица 7).

Таблица 7 – Процент позитивных упоминаний в потребительских оценках качества услуг отелей «AYS Design Hotel», г. Сочи по департаментам за 2019 г.

Категория	Количество оцененных показателей качества	Процент положительной оценки потребителем
Служба приема	55	80,00
Транспортная служба	38	100,00
Консьерж	13	100,00
Ресторан	605	80,66
Номер	1503	71,78
Ванная комната	107	61,68
Чистота	379	86,27

Источник: составлено автором

На основании приведенных данных мы можем выделить наиболее эффективные, с точки зрения показателей качества на основании оценок департаменты - это транспортная служба и консьерж, которые за год работы не демонстрируют «разрывов качества». Несмотря на то, что служба приема и служба питания показывают неплохие результаты – 80 % и выше, очевидно, что есть возможность к улучшению показателей качества. Очевидно, что есть явные проблемы в разрывах ожидания от качества ванной комнаты и номера. Этот факт требует внимания со стороны менеджмента – исправив существующие недостатки, отель может получить более высокую оценку качества со стороны потребителя.

Таким образом, применение методики семантического анализа текстов оценок, руководство отеля может получать актуальную информацию об оценке текущего состояния сервиса и наличии «разрывов качества» по множеству аспектов операционной деятельности отеля. Эта методика может помочь менеджменту гостиничного предприятия разработать наиболее отвечающие потребностям рынка критерии качества для их дальнейшего контроля, а также применения в разработке стандартов деятельности для различных департаментов, непосредственно контактирующих с потребителем. Такие критерии могут стать основой для экспертных оценок качества для повышения социально-экономической эффективности гостиничного предприятия.

Для получения данных, отражающих требования к качеству услуг со стороны потребителя каждого конкретного гостиничного предприятия, очевидно, необходимо проводить анализ оценок за период, изменения или операционную отчетность за который необходимо измерить. Так, в случае внедрения изменений в процедуры работы конкретных департаментов или отеля в целом на протяжении года, следует проводить анализ оценок за соответствующий период. Кроме того, в процессе проведения анализа данных следует учитывать сезонность отеля, если таковая имеется и, по возможности, сокращать период для получения релевантных данных. Автоматизированный семантический анализ, как методика, позволяет, в первую очередь, обеспечить отелю возможность обработки крупных массивов данных, исчисляемых сотнями и тысячами оценок, что, очевидно, нереализуемо

при ручной обработке оценок. Наиболее целесообразно, с экономической точки зрения, использование профессиональных, узкоспециализированных систем, ориентированных на работу с понятийным аппаратом конкретно гостиничной отрасли.

Учитывая вышесказанное, очевидно, возможности и перспективы применения потребительских оценок для оценки качества гостиничных услуг экспертными методами открывают широкие возможности для получения объективных значений разных показателей качества гостиничных услуг.

2.3 Кластеризация и ранжирование показателей качества гостиничных услуг

Анализируя данные оценок потребителей гостиничных услуг в крупных городах России, можно наблюдать высокую активность потребителей гостиничных услуг в публикациях в сети Интернет мнений о качестве предоставления таких услуг и уровне соответствия заявленным стандартам – как категории, так и иным (корпоративным, ценовым и т.д.). Так, за 2019 год только о проживании в отелях городов России с населением, более миллиона человек, было оставлено более 1,01 миллиона оценок. Очевидно, что активность потребителей гостиничных услуг в части создания потребительского материала (контента), посвященного оценке качества отелей не может оставаться без внимания.

Сбор и анализ такого массива данных до недавнего прошлого был невозможен, с учетом низкого развития информационных систем и отсутствием необходимых интернет ресурсов для сбора таких данных. С появлением таких порталов как TripAdvisor, Booking.com, Hotels.com, а также систем агрегирования оценок, таких как TrustYou появилась возможность анализа большого объема данных о качестве гостиничных услуг, которую более нельзя игнорировать. Для оценки масштабов, отражающих объемы потенциальных для анализа данных потребительских оценок, приведем цифры по количеству оценок за 2019 год (таблица 8).

Как видно из таблицы, средняя оценка средства размещения, на основании 653 638 выставленных оценок потребителей по различным городам находится в пределах от 82 до 87 по 100-балльной шкале, таким образом, разница в оценке по различным городам не более 7 %. Вместе с тем, любопытно отметить, что при схожем проанализированном количестве отелей Москвы и Санкт-Петербурга, количество оценок в последнем почти в два раза ниже. Очевидно, это объясняется наличием большого числа небольших отелей в номерном фонде Санкт-Петербурга.

Таблица 8 – Количество оценок об отелях в сети Интернет за 2019 год в крупных городах России

Город	Проанализировано отелей	Средняя оценка	Оценок за 2019 г.
Москва и регион	1157	82	355215
Санкт-Петербург	1163	86	194718
Сочи	230	86	52621
Уфа	84	87	8141
Иркутск	86	85	8487
Новосибирск	128	87	18583
Екатеринбург	111	86	15873

Источник: составлено автором

Включение в систему оценки качества гостиничных услуг потребительских оценок дает возможность отелю получать несопоставимый с классическими методиками сбора данных объем информации. Потребительская оценка качества услуг позволяет проводить не только количественные исследования, основанные на оценке рейтингов, но и качественный анализ, которые стал возможен благодаря использованию автоматизированных систем семантического анализа текста.

В рамках диссертационного исследования предполагается применение шкалирования критериев оценки для получения наиболее релевантных показателей качества при оценке. Принимая во внимание опыт применения различных методов, в исследовании предлагается, однако, использование данных не от усредненного

потребителя, как в методике SERVQUAL, а нескольких сегментов, обладающих отличающимися требованиями к качеству услуги.

Кластеризация показателей качества производится согласно полученным от потребителя данным текстовых оценок и частоты появления в них семантических конструкций, отражающих степень важности показателей качества для конкретной группы потребителя отдельно взятого гостиничного предприятия. Такой подход позволит выделить наиболее значимые показатели качества услуг для различных групп потребителей, а, следовательно, провести более точную оценку воспринимаемого потребителем качества по каждому показателю качества оказываемой услуги.

Подход к кластеризации и дальнейшему ранжированию важности показателей и их влияния на общую оценку качества услуги во многом соотносится с приоритетами гостиничного предприятия в отношении его экономической деятельности. Гостиничное предприятие, ориентированное, в первую очередь не просто на оценку качества, а на дальнейшие действия по его улучшению должно учитывать не только соотношение ожиданий и эталонного результата, но и определять приоритетные критерии, оказывающие наибольшее влияние на степень удовлетворенности потребителей различных категорий. В зависимости от сегмента, в котором работает отель, степень влияния того или иного критерия на конечный результат оценки будет, очевидно, отличаться.

Для определения значимости и шкалирования критериев предполагается проведение исследования оценок гостей с применением методики семантического анализа. Основной задачей этого процесса является дифференциация различных групп потребителей гостиничной услуги для отелей, работающих в разных сегментах рынка для получения дальнейшего списка показателей качества, впоследствии применяемого при оценке качества услуг по методике «Тайный гость» - один из наиболее распространенных экспертных методов [21, с. 92-94].

Метод, выбранный для проведения шкалирования показателей качества услуг известен в квалиметрии как «метод приписывания баллов». На основании проведенного исследования было произведено ранжирование критериев и

присваивание им различных «весовых» значений для последующего анализа. В процессе работы было проведено исследование, направленное на получение данных о разнице в оценке при использовании равнозначных «весов» критериев и критериев, полученных в результате проведенного в рамках исследования шкалирования.

Первым этапом было произведено составление оценочного листа критериев качества услуг отеля. За основу оценочного листа были взяты показатели качества, отражающие характеристики гостиничной услуги в международной практике оценки качества «Тайный гость» для отелей. Далее был проведен семантический анализ текстов оценок и их кластеризация для определения частоты упоминания различных показателей качества в текстах оценок потребителей гостиничной услуги для конкретного отеля. В процессе исследования был проведен анализ оценок за 2019 год по каждому из рассматриваемых отелей (60 отелей). Следующим этапом проведено шкалирование значений (для описания значимости каждого из показателей была применена шкала Лайкерта). Для определения шкалы были прописаны соответствующие каждому баллу условия (таблица 9).

Таблица 9 – Значение баллов по шкале Лайкерта

Балл	Соответствие оценки
1	Показатель не встречается в потребительских оценках и его можно игнорировать в оценке качества. Категория показателей с наименьшим количеством упоминаний в группе, в среднем менее 1 % от общего количества упоминаний
2	Показатель редко встречается в текстах потребительских оценок и оказывает незначительное влияние в оценке качества услуг. В среднем от 1 % до 5 % от общего количества семантических конструкций.
3	Показатель влияет на мнение потребителя, но не является определяющим в оценке качества услуг. В среднем менее от 5 % до 10 % от общего количества упоминаний в потребительских оценках
4	Показатель часто упоминается потребителем и не может быть проигнорирован в оценке качества. В среднем от 10 до 15 % от общего количества упоминаний в потребительских оценках
5	Показатель является критически важным в оценке качества услуги и упоминается в большом количестве оценок. Категория показателей с наибольшим числом упоминаний. Свыше 15 % от общего количества упоминаний

Источник: составлено автором

Необходимо также отметить, что номенклатура свойств для оценки услуг отелей различной категории различна и предлагаемый в исследовании подход также должен учитывать базовый набор критериев для оценки разных категорий гостиничных предприятий.

Предлагаемый метод позволяет не только оценить степень важности каждого критерия, соответствующего свойству оказываемой услуги для конкретного потребителя, но и выявить наиболее незначительные и наиболее важные свойства услуги для рынка в целом. Для кластеризации общего количества показателей на категории для присваивания дифференцированных «весов» для каждого показателя качества был применен алгоритм естественных границ Дженкса [94 с. 186-190].

1. Присваивание баллов и расчет весовых коэффициентов по каждому показателю (характеристике) качества. Присваивание баллов может применяться как с привлечением экспертов, так и статистическими методами, таким как алгоритм применения АВ и АВС анализов Парето, матрица приоритетов, сравнительный анализ и другие. С учетом того, что экспертный метод является ресурсоемким и требует привлечения к определению весовых коэффициентов специалистов, предлагается использовать алгоритм естественных границ Дженкса. Алгоритм считается одним из вариаций кластеризации по методу k-средних для одномерного анализа и во многом схож с методом «естественных соседей», однако, в отличие от него в алгоритме можно изначально задать количество кластеров, на которые нужно разделить имеющиеся данные. С учетом предусмотренной методом пятибалльной шкалы, данный алгоритм является наиболее отражающим задачи исследования.

Выбор данного алгоритма также обусловлен возможностью его применения гостиничными предприятиями без привлечение дополнительных финансовых ресурсов – программные решения, позволяющие провести кластеризацию, входят в бесплатные пакеты надстроек для стандартных офисных приложений – таких, как excel, а, следовательно, могут быть использованы гостиничными предприятиями с минимальными инвестициями. В частности, алгоритм входит в пакет RealStats,

доступный для пользователей офисных приложений под операционную систему Windows. Кроме того, алгоритм естественных границ Дженкса проводит кластеризацию по одному признаку и является, по мнению автора, наиболее простым с точки зрения его применения. Это, в свою очередь, дает возможность гостиничным предприятиям минимизировать требования к квалификации менеджеров, работающих по оценке качества и расширить круг сотрудников, работающих с ним.

Применение других методов кластерного анализа, например, ЕМ-алгоритма, метода нечёткой кластеризации С-средних или других альтернативных вариантов сопряжено с требованиями более высокой квалификацией персонала, и, следовательно, с более высокими затратами на их применение. Алгоритм Дженкса выглядит наиболее предпочтительным вариантом с точки зрения его массового применения.

Действие данного алгоритма подразумевает сформировать из массивы данных кластеры, с изначально неизвестными границами, при этом сведя к минимуму суммарное квадратичное отклонение значений каждого кластера от его центра. Стандартный алгоритм расчета предусматривает вычисление суммы квадратичных отклонений для множества значений, после чего для каждой комбинации диапазона рассчитывается сумма квадратичных отклонений для значений данной группы с нахождением наименьшего значения. В этом отношении метод схож с методом k-средних, где разделение на кластеры определяется близостью значения к центру группы (центроиду) на основании расчета Евклидова расстояния. Изначально центроиды выбираются произвольно и в процессе расчетов перевычисляется на каждом последующем шаге.

Основное преимущество алгоритма Дженкса заключается в том, что он дает возможность сгруппировать показатели, имеющие схожие значения по одному признаку. А именно – показатели, имеющие близкие значения по количеству упоминаний и при этом максимально разделить между собой на заданное количество классов – в нашем случае, соответствующие пяти разным баллам по шкале Лайкерта. Показатели качества в применяемом методе разделены на классы,

границы которых определяются алгоритмом теми значениями, которые демонстрируют наибольшую разницу между значениями данных. Это дает возможность максимально определить различия между такими классами и присвоить каждому из них свой весовой коэффициент [41, с. 117].

В «полевом наблюдении» сравнивались средневзвешенные весовые коэффициенты показателей качества, различные весовые коэффициенты и экстраполяция результатов на другие отели с рассчитанными для них весовыми коэффициентами. Показатели качества были выбраны на основании анализа 21 976 оценок по исследуемым отелям за год, как наиболее часто упоминаемые.

Для исследования разницы в весовых коэффициентах отдельных показателей качества в различных отелях был проведен анализ оценок трех отелей различных сегментов – отель «Космос» (Москва, 1777 номеров, городской отель 3 звезды), отель SkyPoint Шереметьево (287 номеров, транзитный отель) и курортный отель люксового сегмента Мрия Резорт & СПА (408 номеров, Крым, Ялта, 5 звезд). Выбор отелей был обусловлен различиями в номерном фонде, целевом сегменте потребителей, набором услуг, уровне и расположении. Проверка методики в разных отелях дает возможность оценить ее универсальность. Показатели качества и количество упоминаний отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели качества, выбранные на основании оценок об отелях SkyPoint Sheremetyevo, Космос и отеля Мрия за 2019 г.

Показатель	Упоминаний №1 SkyPoint	Упоминаний № 2 Космос	Упоминаний № 3 Мрия	№ показателя качества
- Атмосфера	108	1317	152	X ₁
- Велнесс зона	46	51	213	X ₂
- Интернет	44	173	8	X ₃
- Кондиционер	105	217	4	X ₄
- Кровати	285	881	47	X ₅
- Размер ванной	15	22	2	X ₆
- Размер номера	187	364	51	X ₇
- Амортизация номера	39	976	37	X ₈

Показатель	Упоминаний №1 SkyPoint	Упоминаний № 2 Космос	Упоминаний № 3 Мрия	№ показателя качества
- Телевизор	18	152	4	X ₉
- Шум/звукоизоляция	101	111	32	X ₁₀
- Напитки	42	111	63	X ₁₁
- Ванная комната	186	861	43	X ₁₂
- Вид	4	840	67	X ₁₃
- Мебель	27	718	42	X ₁₄
- Минибар	13	9	3	X ₁₅
- Душ	40	72	9	X ₁₆
- Техника в номере	97	391	10	X ₁₇
- Удобства в номере	31	46	1	X ₁₈
- Чистота в номере	420	1142	51	X ₁₉
- Чистота санузла	35	180	12	X ₂₀
- Чистота кроватей	38	120	5	X ₂₁
- Чистота в отеле	58	112	55	X ₂₂
- Парковка	31	46	6	X ₂₃
- Дружелюбие	290	557	139	X ₂₄
- Room Service	6	7	5	X ₂₅
- Профессионализм	195	335	103	X ₂₆
- Бронирование	6	10	0	X ₂₇
- Служба приема	165	711	38	X ₂₈
- Сервис в ресторане	10	14	23	X ₂₉
- Трансфер	218	0	1	X ₃₀
- Услуги консьержа	15	15	1	X ₃₁
- Лобби	13	111	12	X ₃₂
- Здание	77	514	62	X ₃₃
- Современность	31	181	38	X ₃₄
- Территория	48	51	389	X ₃₅
- Впечатления от еды	50	120	53	X ₃₆
- Завтрак	829	1575	31	X ₃₇
- Чистота ресторана	17	70	18	X ₃₈
Всего упоминаний	3 825	13 183	1 830	

Источник: составлено автором

Присваивание баллов для показателей качества производилось по пятибалльной шкале, с шагом в единицу без применения дробных величин. На основании присвоенных баллов, в дальнейшем производился расчет весового коэффициента для каждого показателя в отдельности на основании того, в какой кластер попадает тот или иной показатель качества гостиничных услуг.

Используемая шкала не просто является вспомогательной величиной для дифференциации значимости показателей качества, но и дает возможность отразить уровень значимости показателей для различных сегментов потребителей. Результаты кластеризации семантических конструкций, собранных на основании анализа потребительских оценок из открытых источников отражены в таблице 11. Таблица 11 – Результаты кластеризации семантических конструкций исследуемых отелей по алгоритму естественных границ Дженкса.

Балл	Числовой интервал и количество показателей в каждой категории		
	Отель 1 SkyPoint	Отель 2 Космос	Отель 3 Мрия
1	4-58 (23)	0-217 (24)	0-23 (18)
2	77-108 (4)	335-557 (5)	31-67 (15)
3	165-218 (5)	711-976 (6)	103-152 (3)
4	285-420 (3)	1142-1317 (2)	213 (1)
5	829 (1)	1575 (1)	389 (1)

Источник: составлено автором

В таблице указано количество семантических конструкций по различным показателям качества, отраженных в потребительских оценках и количество самих показателей качества гостиничных услуг. В зависимости от частоты упоминаний, все семантические конструкции разбиваются на пять категорий, каждая из которых отражает их значимость для конкретного отеля. Например, отель SkyPoint – в верхней ячейке отражено, что 23 показателя качества имеют в среднем от 4 до 58 упоминаний каждый, попадая в самую незначительную категорию с точки зрения оценки качества с использованием потребительских оценок. И напротив, нижняя ячейка в таблице для отеля SkyPoint – один показатель качества, который упоминается в потребительских оценках 829 раз, соответственно его значимость

является важной для потребителей гостиничных услуг. В зависимости от значений и количества семантических конструкций, алгоритм Дженкса распределяет их по категориям, которые в дальнейшем используются для шкалирования.

По итогам расчетов были присвоены баллы каждому из рассмотренных показателей в зависимости от их частоты упоминания в оценках. Для сравнения полученных результатов с отелями других сегментов были также проанализированы упоминания тех же семантических конструкций для отелей, работающих в других сегментах рынка. Результаты отражены в таблице 12.

На основании проведенной кластеризации, были разделены все показатели качества по пяти различным категориям и присвоили каждому показателю балл, в соответствии с его категорией. Из таблицы наглядно видна разница в частоте оценок различных показателей качества потребителями разных сегментов.

Вместе с тем, есть очевидное подобие для некоторых критериев отелей сходного сегмента. Так, для отелей «Космос» и «SkyPoint», работающих в сегменте бизнес туризма 3 звезды важность некоторых показателей тождественна. Это видно по показателям качества, отражающим пользование гостиничными услугами.

Таблица 12 – Матрица присвоенных баллов на основании семантических конструкций потребительских оценок, по различным показателям качества

Показатель	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃
Балл Отель 1	2	1	1	2	4	1	3	1	1	2	1	3	1
Балл Отель 2	4	1	1	1	3	1	2	3	1	1	1	3	3
Балл Отель 3	3	4	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2
Показатель	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	X ₁₈	X ₁₉	X ₂₀	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₂₄	X ₂₅	X ₂₆
Балл Отель 1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	1	4	1	3
Балл Отель 2	3	1	1	2	1	4	1	1	1	1	2	1	2
Балл Отель 3	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	3
Показатель	X ₂₇	X ₂₈	X ₂₉	X ₃₀	X ₃₁	X ₃₂	X ₃₃	X ₃₄	X ₃₅	X ₃₆	X ₃₇	X ₃₈	
Балл Отель 1	1	3	1	3	1	1	2	1	1	1	5	1	
Балл Отель 2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	
Балл Отель 3	1	2	1	1	1	1	2	2	5	2	2	1	

Источник: составлено автором

Для сегмента рынка, отражающего деловых и транзитных путешественников, проводящих мало времени непосредственно в отеле, важными показателями являются качество завтрака (показатель под номером X_{37} с баллом 5) и чистота в номере (показатель X_{19} с баллом 4 для двух отелей), поскольку это базовые услуги, которыми чаще всего пользуются данные сегменты. Большинство потребителей транзитных пассажиров или деловых путешественников пользуются именно этими услугами. Также наглядно видны и отличия с сегментом курортного отеля – например показатель X_{35} , отражающий территорию, имеет противоположные балльные значения, поскольку для сегмента курортного отеля он существенно важнее, нежели для городских гостиничных предприятий.

Если рассматривать данную матрицу с точки зрения оценки качества по равным значениям каждого показателя, будет очевидно, что результат будет отличаться, что и рассмотрим далее, сравнивая результаты оценок качества по каждому из приведенных отелей. Так, различия в балльной оценке наглядно видны для всех трех отелей в показателях X_1 , X_5 , X_8 , X_{13} , X_{14} , X_{24} . Из 38 представленных показателей качества в трех исследуемых отелях совпали только 15, что составляет менее 40 % от общего числа. Важно отметить, что при оценке методом «Тайный гость», количество показателей оценки исчисляется сотнями, что еще больше может дифференцировать результат, а, следовательно, и корректность полученных данных, на основании которых впоследствии будет строиться тактика и стратегия управления качеством гостиничных услуг.

Следующим этапом производилось присваивание полученных весов показателям, участвующим в экспертных методах оценки («Тайный гость»), которые отражают проанализированные показатели качества. В случае, если показатель (критерий) качества принадлежал двум различным категориям, ему возвращался высший балл из имеющихся. Расчет весовых коэффициентов производился в соответствии с количеством показателей оценки для каждого отеля. За основу были взяты оценочные листы, применяемые в международной практике для оценки качества услуг отелей различного уровня и различных сегментов. Количество оцениваемых показателей качества зависит от множества факторов –

сегмента отеля, его уровня, а также номенклатуры предлагаемых услуг. В среднем, количество показателей оценки находилось в пределах от 300 до 700. Присваивание весовых коэффициентов производилось с учетом данных, полученных в результате потребительских оценок гостей с учетом произведенного шкалирования.

Определение весового коэффициента каждого показателя оценки производилось на основании методики приписывания баллов. Метод относится к категории экспертных методов и дает возможность применять экспертный опыт для ранжирования показателей. В случае, если существует необходимость уточнения данных, полученных в рамках расчетов, возможна дальнейшая калибровка полученных результатов.

Метод предполагает определение удельного веса каждого показателя качества в общей сумме, которая равна единице. Алгоритм расчета схож с алгоритмом при экспертном присваивании баллов, только вместо одного эксперта, шкалирование производилось на основании данных семантического анализа оценок потребителей для разных отелей. Возьмем за h_{ix} – присвоенный балл для показателя конкретного отеля, где i – номер отеля, а X – номер показателя. В этом случае, расчет веса показателя r_{ix} , для показателя X_i рассчитывается, согласно следующей формуле:

$$r_{ix} = \frac{h_{ix}}{\sum_{x=1}^m h_{ix}}, \quad (3)$$

где $\sum_{x=1}^m h_{ix}$ – сумма столбца i , представляющая собой алгебраическую сумму всех баллов конкретного гостиничного предприятия.

Проведя расчеты, согласно формуле, для всех исследуемых отелей, была составлена таблица 13, отражающая соответствие баллов весовому коэффициенту для каждого отеля. Сумма весов по всем показателям качества для каждого из рассматриваемых отелей составляет 1.

Таблица 13 – Соответствие баллов различных показателей весовым коэффициентам для разных отелей

Балл	Вес показателя (Отель 1)	Вес показателя (Отель 2)	Вес показателя (Отель 3)
5	0,075757576	0,0153846	0,075757576
4	0,060606061	0,0615385	0,060606061
3	0,045454545	0,0461538	0,045454545
2	0,03030303	0,0307692	0,03030303
1	0,015151515	0,0153846	0,015151515

Источник: составлено автором

Весовой коэффициент, соответствующий баллам, отличается у отеля 1 и отеля 2 и совпадает для отеля 1 и отеля 3. При этом необходимо учитывать, что приписанные показателям качества баллы отличаются, соответственно, следует предполагать, что при оценке качества разница может быть измерима. Для сопоставления результатов были взяты показатели качества услуг одного из предложенных отелей и рассчитана итоговая оценка в соответствии с разными весовыми коэффициентами для каждого из показателей, присвоенных в результате анализа оценок по трем исследуемым отелям (таблица 14).

Таблица 14 – Результаты контроля выполнения показателей качества с помощью оценки экспертным методом («Тайный гость»)

Показатель качества	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃
Выполнение	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Показатель качества	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	X ₁₈	X ₁₉	X ₂₀	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₂₄	X ₂₅	X ₂₆
Выполнение	+	-	-	-	+	+	-	+	-	+	-	+	+
Показатель качества	X ₂₇	X ₂₈	X ₂₉	X ₃₀	X ₃₁	X ₃₂	X ₃₃	X ₃₄	X ₃₅	X ₃₆	X ₃₇	X ₃₈	
Выполнение	-	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-		

Источник: составлено автором

При соответствии фактического состояния показателя качества эталонному значению по созданной карте обслуживания (листу критериев) ставился знак «+», при невыполнении «-». Таким образом, в конечном расчете подсчитывался процент выполненных критериев по отношению к общему количеству показателей оценки. На основании обработанных данных наглядно видна разница, которая поддается количественному измерению.

Соответственно, применение экспертных методик оценок качества по имеющимся показателям требует применение весовых коэффициентов показателей, отражающих потребительские оценки для определения разрывов. Наиболее распространенной практикой измерения текущего состояния качества является методика «Тайный гость». С целью определения коэффициента с наибольшей точностью для различных показателей был применен алгоритм средневзвешенных и равнозначных коэффициентов. Также, для сравнения были рассчитаны средневзвешенные значения для каждого из показателей качества (таблица 15).

Для проверки правильности рассчитаем сумму всех коэффициентов. Совокупное значение всех рассчитанных в таблице значений весовых коэффициентов показателей равно единице, следовательно, расчет был произведен корректно. Рассчитаем процент достижения результата на основании проведенной оценки качества гостиничных услуг и сравним полученные значения данных показателей качества между собой.

Таблица 15 – Средневзвешенные весовые коэффициенты показателей

Показатель	Вес	Показатель	Вес	Показатель	Вес
X ₁	0,0457653	X ₁₄	0,0305361	X ₂₇	0,0152292
X ₂	0,0303807	X ₁₅	0,0152292	X ₂₈	0,0406371
X ₃	0,0152292	X ₁₆	0,0152292	X ₂₉	0,0152292
X ₄	0,0202797	X ₁₇	0,0254079	X ₃₀	0,0253302
X ₅	0,0456876	X ₁₈	0,0152292	X ₃₁	0,0152292
X ₆	0,0152292	X ₁₉	0,0508159	X ₃₂	0,0152292
X ₇	0,0355089	X ₂₀	0,0152292	X ₃₃	0,0304584

Показатель	Вес	Показатель	Вес	Показатель	Вес
X ₈	0,0305361	X ₂₁	0,0152292	X ₃₄	0,0202797
X ₉	0,0152292	X ₂₂	0,0202797	X ₃₅	0,0354312
X ₁₀	0,0253302	X ₂₃	0,0152292	X ₃₆	0,0202797
X ₁₁	0,0202797	X ₂₄	0,0456099	X ₃₇	0,0609946
X ₁₂	0,0406371	X ₂₅	0,0152292	X ₃₈	0,0152292
X ₁₃	0,0305361	X ₂₆	0,0405594		

Источник: составлено автором

Расчет отражает достижение значения показателя качества по отношению к максимально возможному в процентном отношении. В процессе исследования к рассмотрению были приняты показатели качества услуг, отмеченные как соответствующие эталонному результату и общий процент достижения по отношению к совокупному значению. Результаты соответствия полученного значения показателей качества представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Процент достижения по всем показателям качества

	Равные веса	Отель 1	Отель 2	Отель 3	Средневзвешенный вес
Общий вес	1	1	1	1	1
Достижение по весам	0,526316	0,5151515	0,55384	0,590909	0,51282051
Процент достижения	52,63	51,52	55,38	59,09	52,63

Источник: составлено автором

Из таблицы наглядно видно, что при одной и той же оценке одних и тех же показателей, процент достижения, в зависимости от примененного шкалирования будет разным для различных отелей. Показатели качества, имеющие большее внимание со стороны потребителя, а, согласно концепции TQM, именно потребитель должен определять качество [103, с. 24-56], оказывают разное влияние на конечную оценку в разных отелях. Исследование наглядно отражает существенное различие в значениях оценки качества. Так, разрыв между отелем 1

(SkyPoint) и отелем 3 (Мрия Резорт & СПА) достигает более 7 % при моделировании идентичной оценки по одинаковым показателям.

Таким образом, учет потребительских оценок в экспертных методах оценки качества услуг дает возможность дифференцировать важность различных показателей качества и организовывать экспертную оценку и контроль с учетом полученных данных. Такой подход обеспечит большую точность данных экспертных оценок для понимания степени удовлетворенности потребителей различного сегмента качеством услуг гостиничного предприятия.

Следующим этапом исследования является проведение оценки по методу «Тайный гость». Значения оцениваемых показателей качества, были рассчитаны с учетом весовых коэффициентов по каждому отелю на основании семантического анализа оценок по каждому отелю за период 1 год, предшествующий оценке.

В процессе исследования в течение трех лет в период с января 2017 г. по январь 2019 г. было проведено 106 исследований в 60 отелях на основании оценки «Тайный гость». При составлении списка показателей качества для оценки, шкалирование показателей качества производилось с учетом данных, полученных при анализе оценок гостей каждого конкретного отеля, с учетом также данных семантического анализа текстов оценок. Исследование проводилось совместно с компанией Big Tree, специализирующейся на оценке качества гостиничных услуг, за счет чего был получен доступ к результатам оценки.

В исследование вошли отели, находящиеся как в самостоятельном управлении, так и под управлением российских и международных брендов. Количество проведенных исследований распределено по годам: в 2017 году было проведено 32 исследования, в 2018 году – 35, в 2019 году – 39 исследований. Общий номерной фонд отелей в исследовании – 10 438 номеров. Отели находятся в разных регионах, работают с разными сегментами рынка, отличаются по организационной структуре, структуре управления, каналам продаж, номерному фонду и целевым потребителям. Это дает возможность обеспечить репрезентативную выборку для исследования (таблица 17).

Таблица 17 – статистика исследуемой группы отелей

Категория отеля	2 звезды	3 звезды	4 звезды	5 звезд	Всего
Количество исследуемых отелей	10	21	19	10	60
Общий номерной фонд исследования	1802	3570	3579	1487	10438
Количество оценок	18	43	28	17	106

Источник: составлено автором

Таким образом, на каждый из исследуемых объектов, в среднем пришлось по 1,7 экспертной оценки, при этом, наибольшее внимание было уделено сегменту отелей, представляющих категорию 3 звезды, как наиболее распространенную в общем числе отелей России. На отели этой категории пришлось, в среднем по 2 оценки. Структура отелей, в которых проводились исследования с учетом категории по системе классификации (рисунок 10).

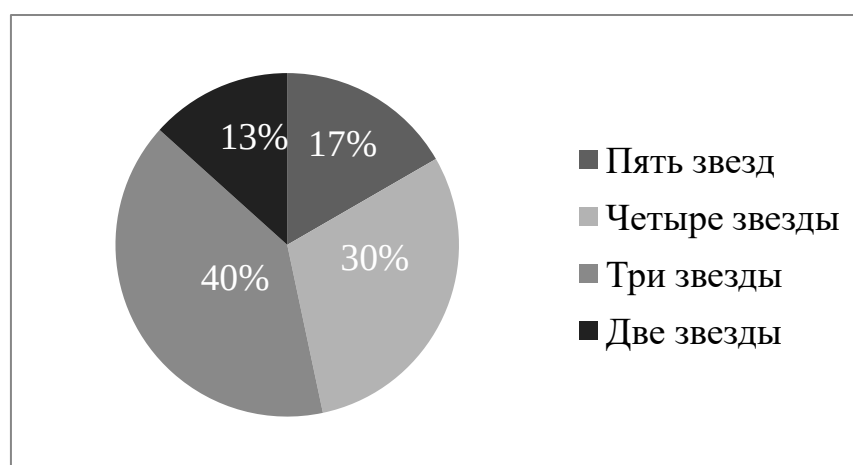


Рисунок 10 – Структура категорий отелей, рассматриваемых в диссертационном исследовании

Источник: предложено автором

В исследовании производилась оценка качества отелей в различных регионах, включая: Москва и область, Санкт-Петербург, Алтайский край, Сочи, Иркутская область, Казань, Кабардино-балкарская республика, Петрозаводск, Волгоград, Крымская область, Кишинев, Бурятия, Нижний Новгород, Хакасия,

Владимирская область, Анапа, Тюмень, Ставрополь, Кисловодск. Распределение по географии можно увидеть на рисунке 11.

Для получения объективной картины необходимо сопоставить данные о потребностях гостей и их критериях важности услуг в выборе отеля, с результатами применения оценки качества по программе «Тайный гость» согласно предлагаемой автором методике.



Рисунок 11 – Географическое распределение отелей в настоящем исследовании

Источник: предложено автором

Оценка производилась путем скрытого измерения значений показателей по оценочным листам, показатели качества в которых были шкалированы согласно кластеризации оценок по каждому из исследуемых отелей. Результаты отражены в таблице 18.

Таблица 18 – Результаты экспертных оценок отелей «Тайный гость»

	Отели 2 звезды	Отели 3 звезды	Отели 4 звезды	Отели 5 звезд	Среднее по оценкам
Завтрак	46,39	47,30	56,17	57,08	50,32
Ресторан	57,91	66,66	75,19	79,49	68,24
Служба приема	55,57	55,42	67,05	75,10	60,52
Номер	69,18	70,93	83,43	86,15	75,26
Бронирование	46,39	47,30	56,17	57,08	50,32
Общая оценка	59,99	65,21	77,06	80,69	68,69

Источник: составлено автором

Характерной особенностью полученных результатов является очевидный тренд, демонстрирующий, что в отелях более низкой категории все департаменты показывают более низкий результат (рисунок 12). Это подтверждает корреляцию применяемых методов с системой классификации средств размещения в России.

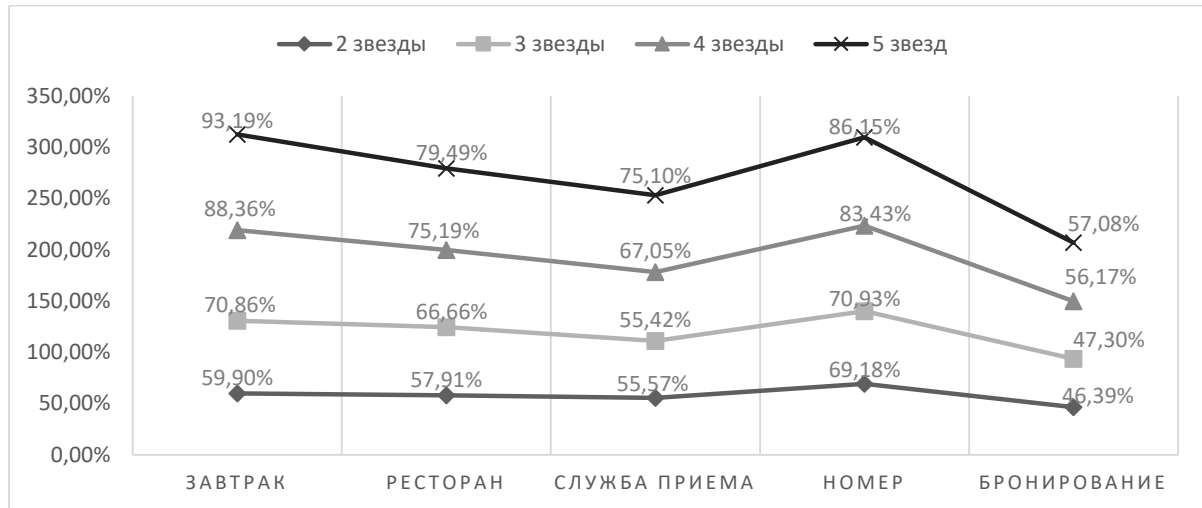


Рисунок 12 – Результаты оценки качества услуг экспертами по предлагаемой методике в отелях различной категории

Источник: предложено автором

На диаграмме показано распределение оценок качества услуг в различных департаментах отелей разной категории (на основании 106 оценок). Данные по результатам экспертных оценок можно найти в таблицах в приложениях.

Из диаграммы видно, что департаменты отелей различных категорий показывают различные результаты, при этом, чем выше категория отеля, тем более высокий результат оценки качества услуг показывают службы. Оценочные листы были построены с учетом их шкалирования по каждой категории показателей качества и, кроме того, для каждой категории отеля формулировались различные требования, предусмотренные запросами потребителя и важностью различных показателей оценки качества.

Подразумевается, что к отелям более низкой категории предъявлялись более низкие требования, которые выражались как в количестве показателей качества при оценке, так и в требованиях к их выполнению, однако, их достижение также оказалось ниже ожидаемых результатов (рисунок 13).

Учитывая, что показатели оценки разрабатывались с учетом дифференциации и отражали потребности потребителей, становится очевидно, что для отелей недостаточно выполнять требования принятой в России системы классификации для успешного ведения экономической деятельности.

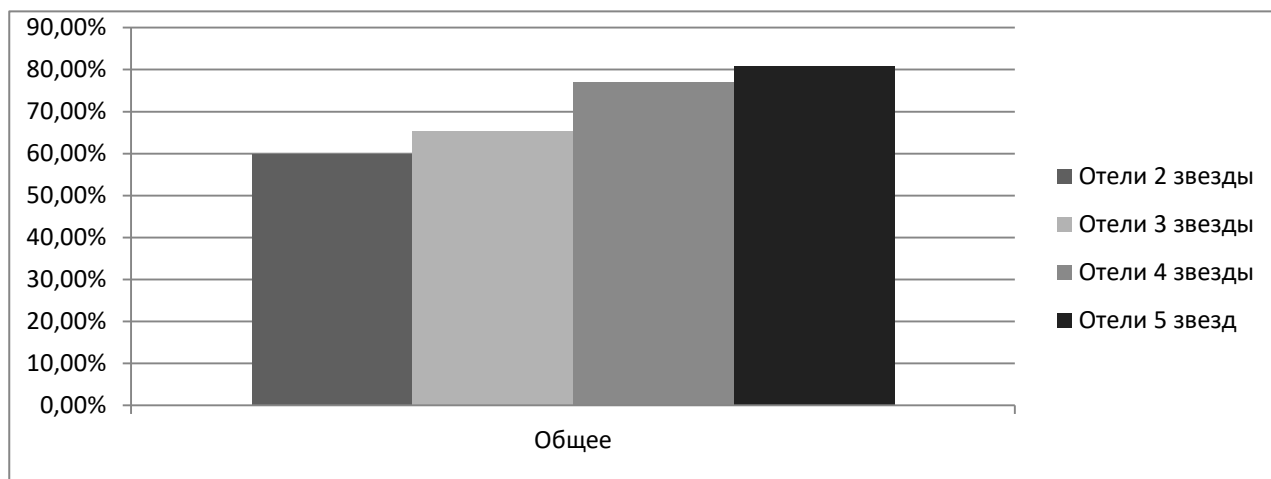


Рисунок 13 – Диаграмма сравнения результатов оценок качества услуг гостиничных предприятий

Источник: предложено автором

Для повышения качества гостиничных услуг и предоставления запрашиваемого качества услуг, отелям необходима применение методики, учитывающей потребительские оценки [47, с. 85-93]. Такая методика должна быть построена не только на экспертном мнении относительно предъявляемых к средствам размещения требований, но и иметь возможность учитывать изменения рыночных предпочтений целевого клиента.

Рассмотрим оценку качества, основанную на оценках потребителей (согласно независимой оценке TrustScore) и оценку качества, на основании проведенных экспертных оценок. Результаты оценок статистическим методом, (изучение оценок и оценок потребителей гостиничной услуги) и результаты оценок экспертным методом (оценки по методике «Тайный гость» с учетом шкалирования критериев оценки) были подвергнуты корреляционному анализу.

Простое сравнение данных демонстрирует очевидную графическую корреляцию. На рисунке 14 отражено соотношение оценок по предложенной

автором методике и оценок качества на основании независимого рейтинга TrustScore.

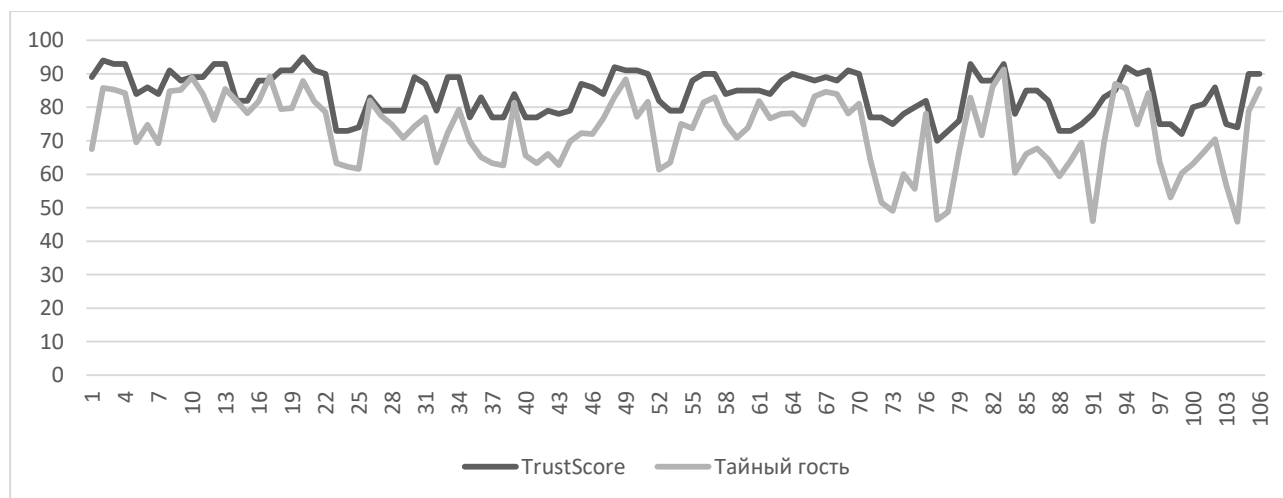


Рисунок 14 – Сравнение результатов экспертных оценок и рейтинга TrustScore в отелях на момент проведения экспертной оценки

Источник: предложено автором

Для подтверждения полученных результатов, было также произведено сравнение усредненных данных по экспертным оценкам качества для отелей, поскольку в некоторых отелях было проведено 2 и более оценки в процессе исследования. Результат также в первом приближении демонстрировал наличие визуальной корреляции (рисунок 15).

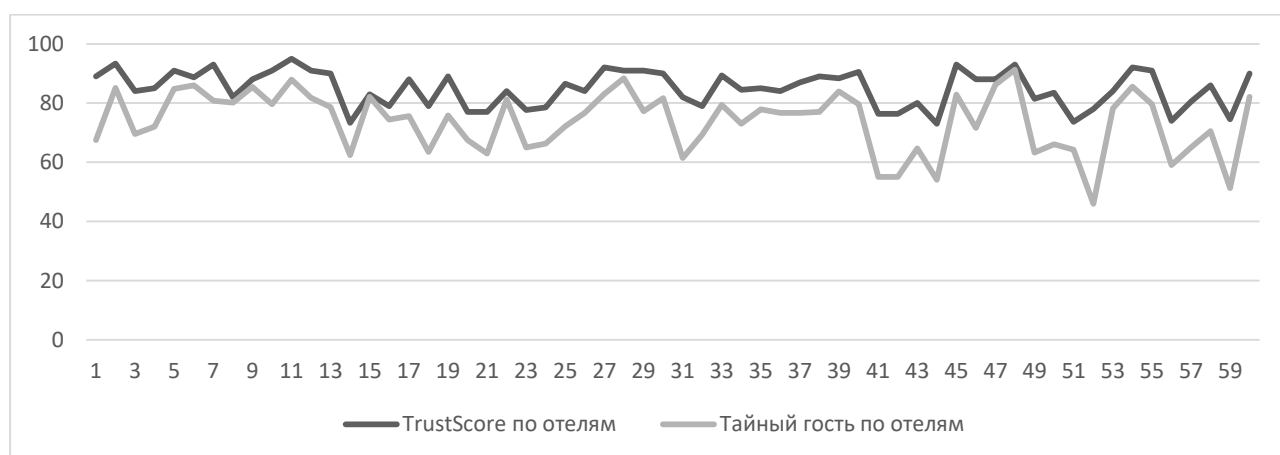


Рисунок 15 – Сравнение усредненных результатов оценок и среднего рейтинга TrustScore в отелях в период проведения экспертной оценки

Источник: предложено автором

Для поиска тесноты связи между указанными данными производился поиск коэффициента ранговой корреляции Спирмена, значение которого отражает корреляционную связь между показателями, полученными в результате исследования. Поиск коэффициента производился как по результатам отдельных оценок, так и с усредненными показателями результатов оценки качества услуг по каждому отелю.

Методика расчета ранговой корреляции Спирмена представляет собой метод статистического анализа, основанный на присваивании рангов значениям для поиска корреляции между величинами. В случае настоящего диссертационного исследования, была выдвинута следующая гипотеза: Результаты оценки качества экспертным методом «Тайный гость» с присваиванием весовых коэффициентов показателям оценки на основе семантического анализа потребительских оценок будут коррелировать с статистической оценкой, рассчитанной на основании оценок и рейтингов потребителей на онлайн порталах оценок для соответствующих отелей. В случае подтверждения такой гипотезы, отель получает возможность существенно повысить эффективность оценки качества путем использования автоматизированного семантического анализа оценок и создания системы оценки качества с применением программы «Тайный гость». При этом отель получает возможность минимизировать ресурсы для получения статистических данных по степени удовлетворенности потребителями качеством услуг, используя в полной мере современные технологии для их использования.

Результаты оценок и рейтинги отелей за период 1 год до даты проведения экспертной оценки были внесены в таблицу (см.—приложение - таблица). Для каждого значения, отражающего величину достижения в процентах к максимально возможному количеству положительно оцененных показателей, были присвоены ранги. Если значения были равными, то для них присваивался средний арифметический ранг, соответствующий этим значениям. Следующим этапом производится расчет разности рангов для каждой пары сопоставляемых значений (d).

Данные разности возводятся в квадрат и полученные результаты суммируются согласно формуле:

$$d_i - \sum d_i^2, \quad (4)$$

где d – разность рангов для значений i .

Далее рассчитывается коэффициент корреляции по формуле:

$$p = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (5)$$

где p – коэффициент корреляции,

d – значение показателей оценки,

n – количество таких показателей.

Коэффициент корреляции, был рассчитан на основании результатов экспертных оценок (100-балльная шкала, соответствующая процентному достижению к максимальному результату) и рейтинга TrustScore на основании подтвержденных потребительских оценок. Для получения более релевантных данных, корреляция рассчитывалась двумя способами:

1. Отношение рейтинга, рассчитанного за 1 год до экспертной оценки к ее результатам;
2. Отношение среднего значения рейтинга за период 1 год до каждой оценки к среднему результату по оценке, в случае, если в отеле проводилось 2 и более экспертных оценок качества по методике «Тайный гость».

По результатам расчета ранговой корреляции Спирмена были получены следующие результаты по варианту 1 (сравнение по результатам оценки). Коэффициент корреляции равен 0,822845 (рисунок 16).

Данные результатов проведенных оценок можно найти в таблицах в приложении. Согласно шкале оценки тесноты связи по Чеддоку, количественная мера тесноты по двум вариантам расчета корреляции является высокой (от 0,7 до

0,9). Таким образом, можно считать достоверно доказанным корреляцию между количественными оценками потребителей по каждому отелю, и результатами экспертного метода с учетом текстов потребительских оценок. Это открывает возможности для отелей применять эффективную методику оценки качества с учетом потребительских оценок с привлечением минимальных ресурсов.

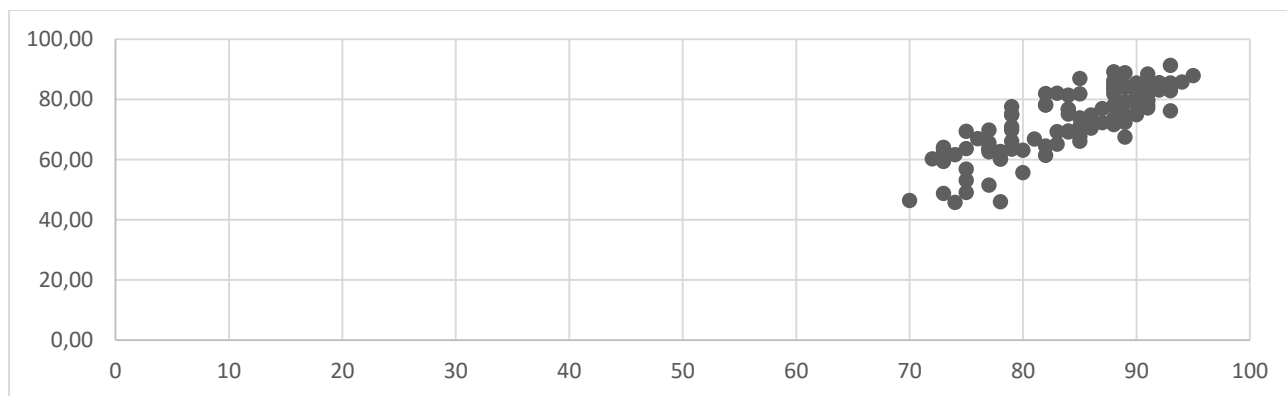


Рисунок 16 – Ранговая корреляция Спирмена между результатами оценок экспертным методом и рейтингом TrustScore в отелях

Источник: предложено автором

И корреляция по отелям составила 0,860143 (рисунок 17)

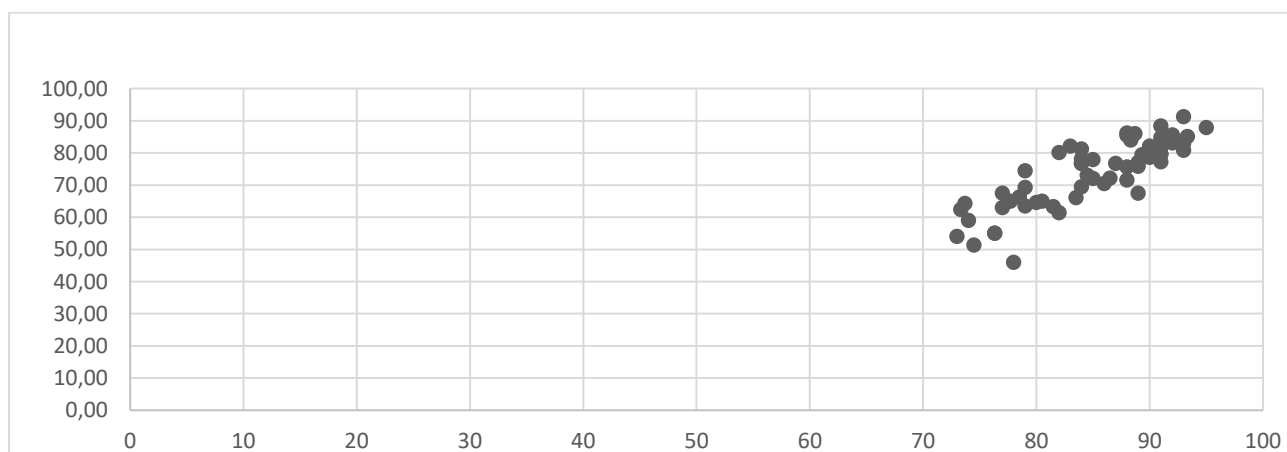


Рисунок 17 – Ранговая корреляция Спирмена между средним значением результатов экспертной оценки и рейтингом TrustScore в отелях

Источник: предложено автором

На графике ясно видна корреляция между оценками, демонстрирующая сходные результаты оценки с помощью методики «Тайный гость» с учетом

ранжирования показателей на основании потребительских оценок и мнением потребителей об уровне качества гостиничных услуг.

Таким образом, становится очевидным факт, что при оценке качества гостиничных услуг следует учитывать данные, полученные на основании потребительских оценок. Применение таких оценок в рамках методов экспертной оценки качества гостиничных услуг дает возможность повысить точность измерения качества гостиничных услуг и принимать во внимание воспринятое качество услуг различными группами потребителей.

В процессе работы над исследованием автор рассматривает все указанные показатели, необходимые для достижения поставленных целей. Исследование позволяет применить методику оценки качества в гостиницах с возможностью определять уровень качества гостиничных услуг, учитывая несколько подходов к оценке, одновременно отражая результаты экспертной оценки и оценки качества с точки зрения потребителей гостиничных услуг различных категорий. При этом учитывается не только номенклатура показателей качества, но и различия в оценке такого качества со стороны потребителей, путем открытой публикации потребительских оценок.

Выводы к главе 2

Анализ научных подходов к оценке качества услуг, а также проблем и возможностей по их применению позволил определить наиболее эффективные методики для оценки качества услуг, выявить недостатки и возможности для совершенствования имеющихся методик оценки качества, а также определить основополагающие инструменты для создания единой системы оценки качества услуг, учитывающей различные факторы, влияющие на качество, а также методики его оценки.

В рамках диссертационного исследования были применены научные подходы, обеспечивающие разработку методики оценки качества с применением классических усовершенствованных подходов, а также использования

современных технических возможностей по обработке и анализу информации. Автором была предложена последовательность действий для определения наиболее важных групп и показателей оценки качества для каждого отдельного гостиничного предприятия.

В процессе исследования автором были предложен список ключевых целей оценки качества с учетом особенностей функционирования гостиничных предприятий различного профиля и описан процесс постановки таких целей перед исследованием. На основании сформулированных задач и целей, был предложен алгоритм создания оценочного листа, содержащего показатели качества, подлежащего дальнейшей оценке с учетом предлагаемой методики.

Далее были описаны процедуры сбора статистической информации для последующего анализа относящейся к потребительскому контенту (оценкам гостей) и определены правила для его изучения с целью последующего использования для построения системы оценки качества для каждого отдельно взятого гостиничного предприятия. Во второй главе автор также рассмотрел возможные пути обеспечения необходимого количество текстовых массивов для последующего анализа, в том числе и наращивание данных путем применения современных методов сбора информации. В процессе изучения статистике по предлагаемым методам, автором были уточнены функции электронного анкетирования, не просто как инструмента получения статистической информации. Но и как фактора влияния на повышение рейтингов гостиничных предприятий в сети и, как следствие, получения конкурентных преимуществ в онлайн продажах гостиничных услуг.

В рамках главы 2 были предложены методики кластеризации семантических конструкций текстов потребительских оценок, выявленных с помощью семантического анализа, было дополнено семантическое ядро русскоязычного словаря в гостиничной отрасли, а также протестирован алгоритм естественных Дженкса для кластеризации семантических конструкций текстов потребительских оценок. Проведенная кластеризация позволила выявить наиболее приоритетные категории показателей качества для различных отелей для их дальнейшего

использования в процессе присваивания весовых коэффициентов показателям качества. В исследовании было протестировано шкалирование листов качества обслуживания и определены возможности по применению методики для различных гостиничных предприятий.

Автором также были предложено последующее использование полученных результатов оценки качества услуг экспертным методом для проверки соответствия результатов разработанной методики и фактической оценки качества, выраженной в количественном выражении на основании рейтингов гостиниц, основанных на данных оценок в информационных ресурсах Интернет. В рамках исследования был применен поиск ранговой корреляции Спирмена с последующей интерпретацией результатов по шкале Чеддока. На основании проведенных 106 исследований в течение трех лет коэффициент корреляции составил в зависимости от применяемой методики расчета от 8,22 до 8,6, что свидетельствует о наличии сильной корреляции между исследуемыми величинами и подтверждает изложенную в диссертационном исследовании гипотезу.

Предложенные автором методики и инструменты оценки качества гостиничных услуг включают в себя научные подходы, обеспечивающие работе научную обоснованность и открывают возможность для потенциального применения теоретических исследований в реальных условиях операционной деятельности гостиничных предприятий. Методика, предлагаемая в работе, предлагает для отелей широкий инструментарий по оценке показателей качества, влияющих на восприятие потребителей на разных уровнях и этапах взаимодействия с ним. На основании предложенной методики, гостиничные предприятия получают возможность работать с ожиданиями целевого потребителя и обеспечивать конкурентные преимущества в качестве, что, в свою очередь, дает дополнительные конкурентные преимущества для отелей в борьбе за клиента и, тем самым, повышать эффективность ведения экономической деятельности.

ГЛАВА 3 Методические основы использования потребительских оценок в экспертных методах оценки качества гостиничных услуг

3.1 Методический подход к внедрению комплексной методики экспертной оценки качества гостиничных услуг

Прикладной целью исследования является разработка методического подхода для внедрения комплексной методики, использующей потребительские оценки в экспертных методах оценки качества гостиничных услуг, а также алгоритма выявления потенциальных разрывов качества гостиничных услуг. Для реализации такого алгоритма необходимо обеспечение постоянного получения потребительских оценок качества таких услуг. Для этого автором предлагается реализация сбора потребительских оценок качества гостиничных услуг из открытых источников, таких, как Google, Yandex, Booking.com, TripAdvisor, так и методами электронного анкетирования потребителей.

Предлагаемый в исследовании методический подход к внедрению комплексной методики экспертной оценки предполагает его применение в гостиничных предприятиях разного номерного фонда и ориентированных на разный сегмент потребителя, одной из задач функционирования алгоритма выявления потенциальных разрывов качества. Таким образом, без решения этой задачи невозможно реализовать применение предлагаемой методики.

Предлагаемая комплексная методика экспертной оценки качества гостиничных услуг, включает в себя поэтапную работу над оценкой качества с учетом проведенных исследований (рисунок 18).

В исследовании рассмотрены имеющиеся на текущий момент методики оценки качества и предложен ряд изменений, позволяющих усовершенствовать их для более объективной картины в оценке качества.

На каждом из этапов следует рассмотреть инструменты, позволяющие получить необходимый для данного этапа результат. Простую последовательность действий при оценке укрупнено можно представить в несколько этапов, в процессе

оценки качества гостиничной услуги. При этом процесс оценки может также быть цикличным и требует постоянного внимания со стороны руководства отеля.



Рисунок 18 – Предлагаемый алгоритм оценки качества гостиничных услуг с учетом потребительских оценок

Источник: предложено автором

Серым на блок-схеме выделены этапы в реализации системы оценки качества, относящиеся к статистическим методам оценки, черным – к экспертным методам. Рассмотрим предлагаемые этапы алгоритма более подробно.

Этап 1. Постановка задач для оценки качества. На первом этапе предполагается создание рабочей группы, включающей в себя менеджмент отеля. Для постановки задач оценки качества производится обзор стратегических, тактических и иных целей, для достижения которых проводится оценка качества. В качестве таких целей могут выступать:

- выявление разрывов качества для дальнейшего их устранения, а также создания плана работ по его повышению и развитию конкурентоспособности гостиничного предприятия;
- определение приоритетных направлений в развитии качества гостиничных услуг, выявление потребностей для создания нового гостиничного продукта в рамках организации;
- создание или реформирование операционных стандартов для их внедрения в работу организации или проверка соответствия таковым;
- обоснование необходимых действий или инвестиций в повышение качества услуг;
- прогнозирование потребностей гостей, а также их требований к уровню технического оснащения отеля и качества оказываемых услуг;
- определение оптимального уровня качества услуг;
- определение возможностей для корректировки ценовой политики, поиск возможностей для повышения дохода, в том числе с помощью включения в стандарты обслуживания гостей методики активных продаж сопутствующих услуг и номеров более высокой категории;
- поиск перспективных сегментов рынка для развития коммерческой деятельности отеля на основании потребностей гостей;
- получение данных для разработки системы обучения персонала, а также создания плана по развитию навыков сотрудников;
- определение форм контроля выполнения процедур сотрудниками отеля и методов их аттестаций;

- оценка необходимости модернизации или ремонта основных фондов отеля, включая здания, общественные зоны и номерной фонд;
- подготовка к проведению оценки качества со стороны бренда, управляющей компании или органов по классификации;
- создание системы мотивации для персонала, направленной на повышение уровня сервиса и качества оказываемых отелем услуг;
- изучение динамики изменения уровня качества оказываемых услуг для контроля достижения поставленных ранее целей;
- подведение итогов деятельности организации в целом или отдельных департаментов;
- выполнение отчетных материалов для руководства и собственников;
- оценка конкурентоспособности организации с целью оценки бизнеса в целом или его возможной продажи;
- контроль за соблюдением фискальной дисциплины и возможными злоупотреблениями персонала;
- проверка навыков работы линейного персонала в ситуациях, связанных с конфликтами, нестандартными ситуациями;
- получение данных для создания кадрового резерва сотрудников;
- любые иные цели, так или иначе определяемые руководством и подлежащие оценке в процессе предполагаемых работ.

В зависимости от поставленных целей, определяются особенности дальнейших этапов работы по созданию листа критериев, содержащих показатели оценки. Так, в случае с проведением проверки финансовой дисциплины, как правило, исключаются все показатели, связанные с номерным фондом, его эргономикой и чистотой. В обратном случае – при оценке необходимости модернизации номерного фонда или проведения капитального, или косметического ремонта, исключаются критерии, относящиеся к навыкам обслуживающего персонала.

Этап 2. Разработка показателей качества, набор которых ляжет в основу оценочного листа для дальнейшей оценки качества должен быть произведен экспертами на основании принятых в международной практике стандартов. Оценочный лист должен отражать специфику отеля, набор услуг, категорию и иные характеристики, способные повлиять на оценку качества услуг со стороны потребителей.

На этом этапе подразумевается определение показателей качества услуг, а также определение эталонных значений по каждому из свойств услуги. Эталонные значения свойств услуг, которые впоследствии будут оцениваться с учетом весовых коэффициентов, полученных на основании данных от статистических методов оценки должны отражать их значимость для различных групп потребителей. Создание таких показателей должно отражать весь процесс взаимодействия потребителя и гостиничного предприятия, предоставляющего услугу.

Для последующей оценки уровня качества предполагается создание списка критериев, включающих все этапы взаимодействия гостя с отелем. Группы критериев, которые содержат показатели оценки имеют несколько свойств – от принадлежности к категории (департаменту), до свойства, отражающего навыки персонала и иные характеристики, используемые в анализе.

Возможность присваивания различных свойств для показателей позволяют на заключительном этапе использовать один и тот же критерий для различных «срезов» оценки. Так, например, показатель оценки «официант не предложил гостю свежавыжатый сок» участвует в анализе нескольких показателей качества (рисунок 19).

Из диаграммы видно, что один показатель оценки будет участвовать в расчете сразу нескольких аспектов, отражающих различные характеристики сервиса. Это и оценка департамента питания (Food & Beverage) и потенциальный доход от продаж и качество сервиса, которое, в свою очередь, также отражает несколько его аспектов – выполнение процедур обслуживания, навыки продаж и инициатива сотрудника. Такая многомерная структура позволяет с фиксированным

количеством показателей оценки исследовать различные характеристики услуги, связанные с понятием качества. При этом производится расчет по различным аспектам качества с целью оценки конкретных процедур работы или навыков персонала.



Рисунок 19 – Источники разрыва качества в разных категориях оценки

Источник: предложено автором

Так, указанный показатель качества может участвовать в расчете статистики нескольких показателей – оценка качества работы департамента общественного питания, как показатель, отражающий знание и выполнение процедур работы персонала, а, как следствие – выполнение стандартов, а также, как критерий, отражающий способность и навыки персонала в отношении активных продаж дополнительных услуг так называемых cross-sell и upsell процедурах работы.

Этап 3. Сбор данных оценок для анализа текстовых массивов. В части статистических методов исследования на данном этапе проводится изучение оценок потребителей. Для большинства отелей, работающих на российском рынке не менее года, массив накопленных данных по потребительским оценкам относительно качества услуг является достаточным для последующего анализа.

Для приблизительной оценки уровня качества услуг и ее идентификации на порталах мета-поисковых систем используются объемы данных, содержащих не менее 50 оценок. Если отель имеет указанное количество оценок, для него производится расчет рейтинга. Однако небольшие отели, или те организации, которые работают на рынке недолго, часто не имеют необходимого количества оценок. В этом случае рекомендуется проведение электронного анкетирования, позволяющего добиться в сравнительно ограниченный срок достаточного объема данных от потребителей, чтобы перейти к этапу семантического анализа.

Этап 4. Проведение семантического анализа массива текстовых данных, полученных в результате статистических методик – сбора оценок в сети интернет и электронного анкетирования потребителей [42, с. 116-118]. Задача этапа определить наиболее важные для потребителя показатели качества, упоминание о которых наиболее часто встречается в оценках.

Этап 5. На данном этапе производится ранжирование показателей и определение весовых коэффициентов для различных показателей качества. Определение весовых коэффициентов может производиться как по группам показателей качества, так и по конкретным показателям – в зависимости от результатов семантического анализа для конкретного отеля.

Этап 6. Измерение фактического состояния критериев качества различными методиками оценки для статистических методик и оценка соответствия ожидания потребителей и определение разрыва качества. Измерение фактического состояния показателей качества проводится путем экспертной оценки по методике «Тайный гость» с использованием списка показателей качества услуг, с присвоенными на предыдущем этапе весовыми коэффициентами. В рамках проведения оценки проводится измерение и сравнение полученных данных с эталонными показателями для последующего анализа и составления рекомендаций по действиям, направленным на повышение качества услуг и, как следствие, экономической эффективности гостиничного предприятия.

Этап 7. На данном этапе происходит анализ полученных данных. На основании собранного материала производится анализ наиболее явных разрывов

качества и их вероятные причины. Правильная интерпретация результатов оценочных процедур требует применения проверенных научных методик. Это связано, в первую очередь с тем, что в зависимости от корневой причины обнаруженного разрыва качества, методики его устранения и действия по профилактике повторения данной ошибки могут существенным образом отличаться – как по методам работы, так и по привлечению необходимых для решения ресурсов. Для выявления причин полученных разрывов используется диаграмма Исикавы [24, с. 56-112] или диаграмма анализа корневых причин – Fishbone Diagram (рисунок 20).

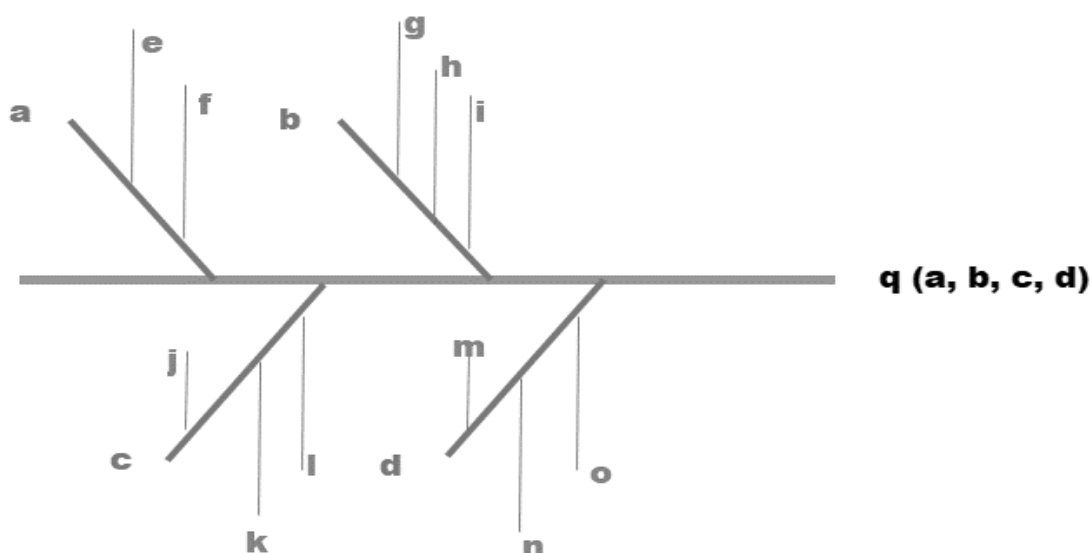


Рисунок 20 – Диаграмма анализа корневых причин по методу Исикавы

Источник: составлено автором

Подход, с применением диаграммы Исикавы дает возможность получить наиболее глубокое представление о причинах проблем в качестве. Диаграмма отражает самые важные факторы, оказывающие влияние на качество и разрывы в нем. Проблема, обнаруженная в процессе оценки качества, имеет факторы, усугубляющие или нейтрализующие ее. На диаграмме факторы первого порядка обозначены буквами a, b, c и d, а факторы, второго порядка, которые усугубляют первые, обозначены буквами e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, o и p). В процессе анализа могут также добавляться факторы третьего и четвертого порядков, однако, на практике,

проводя исследования качества сервиса в гостиницах, достаточно коренных и детализирующих факторов для понимания причины проблемы.

Анализируя полученные в результате исследования данные, мы можем определить влияние каждого из факторов на проблему, а также выяснить корневую причину для каждого разрыва качества. Рассмотрим на примере оценки показателя качества, который отражает соответствие ожиданиям потребителя и фактического состояния поданного блюда при обслуживании (рисунок 21).



Рисунок 21 – Применение модели Исикавы для поиска корневых причин разрыва качества, отражающего показатель подачи блюд

Источник: предложено автором

В случае, если показатель был оценен негативно, - например, если блюдо было подано холодным, то для выявления коренных и детализирующих факторов причины выстраивается следующая модель согласно диаграмме.

Таким образом, из схемы на рисунке следует, что коренные факторы проблемы разрыва качества по данному показателю связаны с материальными (финансовые – **a** и технические – **c**), а также с управлением человеческими ресурсами, как неотъемлемой частью оказания услуги (методические – **b** и

человеческие ресурсы – d). Углубляясь в каждый из факторов, можно найти основную причину для последующего воздействия на нее.

Этап 8. Разработка плана по устранению выявленных разрывов качества, а также внедрения, при необходимости, изменений в управленческие решения требует корректной интерпретации результатов, анализ которых был произведен на предыдущем этапе работы. В зависимости от полученной оценки показателей качества и групп показателей, требуется привлечение сотрудников различного уровня ответственности и управленческих полномочий. Контроль за выполнением плана по устранению выявленных недостатков и потенциальных разрывов качества необходимо возлагать на руководителей департаментов, в которых были выявлены недостатки. В процессе корректирующих мероприятий должна производиться промежуточная оценка результатов действий и вноситься корректировки в план по изменениям, связанным с повышением качества услуг гостиничного предприятия, демонстрирующих низкие показатели оценки.

Подводя итог, можно с уверенностью утверждать, что предложенная система оценки является универсальным инструментом и позволяет гостиничным предприятиям самостоятельно проводить оценку качества услуг, получая максимально объективную картину для внесения изменений в операционные и менеджерские процедуры для достижения поставленных экономических целей. На основании проведенного анализа гостиничные предприятия получают возможность интегрировать возможности нового информационного ресурса в систему оценки качества услуг для максимального соответствия ожиданиям потребителей.

В рамках исследования, включая проведенные экономические эксперименты было установлено, что применение электронных методов анкетирования потребителя решает данную задачу и обеспечивает достаточный объем данных для прогнозирования разрывов качества.

Основной задачей анкетирования потребителей длительное время было определение «потребительских расхождений» согласно GAP модели (от английского gap – разрыв). Методика в той или иной степени применима ко всей

сфере услуг, включая гостиничную отрасль, в которой, однако, есть одно важное дополнение в части формирования ожиданий. Так, в качестве отдельного фактора, влияющего на ожидаемое качество со стороны потребителей, следует выделить потребительские оценки, которые являются одним из ключевых факторов для применения алгоритма выявления потенциальных разрывов качества.

Предлагаемый алгоритм использования потребительских оценок для поиска потенциальных «разрывов» качества содержит четыре шага:

Шаг 1. Анализ и подсчет количества семантических конструкций различной эмоциональной окраски, содержащихся в потребительских оценках гостиничного предприятия. Это обеспечит перевод текстовых массивов, относящихся к качественной оценке услуг отеля в измеримые количественные данные. Для достижения цели производится калькуляция количества семантических выражений различной окраски, содержащихся в оценках потребителей и дальнейший расчет общего количества значений по всем трем категориям – позитивная, негативная и нейтральная.

Шаг 2. Выявление причин низких значений показателей качества услуг для принятия дальнейших управленческих действий по контролю или реформированию процедур предоставления услуг потребителям. Данная цель реализуется с помощью семантического анализа потребительских оценок конкретных служб и этапов взаимодействия потребителя с сотрудниками гостиниц, оценка уровня качества которого была дана потребителями. Для составления плана действий по повышению качества услуг формируются отдельные отчеты для конкретных департаментов гостиничного предприятия. Для выявления коренных причин низкой оценки качества рекомендуется применение модели поиска корневых причин К. Исикавы, рассмотренной во второй главе диссертации.

Шаг 3. Моделирование ситуаций потребления услуги, связанной с наиболее важными показателями качества для потребителей. Задача данного этапа – получение актуального понимания состояния каждого показателя качества в гостиничных предприятиях. Предполагается моделирование ситуаций в процессе

экспертных оценок – тайный гость/тайный звонок. В некоторых случаях возможно моделирование в рамках обучения персонала, тренингов и аттестаций.

Шаг 4. Оценка качества оказанной услуги и контроль за динамикой изменений показателей, которые отражают качество оказываемых услуг. На основании полученных данных, менеджмент отеля имеет возможность контролировать изменения в качестве сервиса предоставляемых услуг и принимать управленческие решения, направленные на их поддержание на надлежащем уровне или корректировку таковых. Анализ таких данных может отражать эффективность принятых ранее решений, направленных на повышение качества услуг. Предлагаемый алгоритм позволяет выявить «разрывы» между ожиданием услуги и ее восприятием потребителем разных гостиничных предприятий (рисунок 22).



Рисунок 22 – алгоритм выявления разрывов качества с учетом потребительских оценок

Источник: предложено автором

Применение алгоритма с учетом современных технологий дает широкие возможности для оценки. В процессе диссертационного исследования был

проведен ряд экспериментов, позволивших задействовать в алгоритме оценке качества гостиничных услуг современные технологии сбора и анализа информации. С учетом современных информационных систем сбора и обработки данных потребительских оценок были собраны данные для последующей реализации модели формирования системы оценки качества гостиничных услуг для различных средств размещения с учетом мнений потребителей соответствующих им сегментов рынка. В рамках исследования были сформулированы принципы работы с потребительским контентом и его использование для формирования критериев оценки качества услуг экспертными методами, а также модели расчета весовых коэффициентов, позволяющих учитывать оценку качества услуг по различным показателям.

За время работы над диссертационным исследованием, методики оценки качества, изложенные во второй главе, были частично внедрены более, чем в пятидесяти отелях в России. Так, методика создания листов оценки показателей качества отдела бронирования была применена в отелях сети Marriott, Hilton, Renaissance, Holiday Inn, Park Inn, Lotte, Garden Inn, Pullman, Novotel, Метрополь в России, а также ряда самостоятельных отелей разных сегментов. Методика создания листов оценки для контроля качества «Тайный гость», разработанная с учетом результатов диссертационных исследования была применена в отелях Националь (г. Москва), 5 звезды, Космос (г. Москва), 3 звезды, Алтай Резорт (Алтайский край), 5 звезд, Мрия (Крым, г. Ялта), 5 звезд, Арт Отель (г. Москва), 3 звезды, Изумрудный лес (Московская область), 5 звезд, Евразия (г. Тюмень), 4 звезды, Космос (г. Петрозаводск), 4 звезды, Интурист Коломенское (г. Москва), 4 звезды, SkyPoint (Московская область), 3 звезды, Forward Apartments (г. Сочи), 3 звезды, сеть отелей AYS (г. Кемерово, Красная Поляна), Петровский путевой дворец (г. Москва), 5 звезд, сеть отелей Гелиопарк и многих других.

В качестве апробации предложенной системы оценки качества автором были выбраны три отеля разной ценовой категории и разного уровня, согласно принятой системе классификации:

1. Отель «Космос», г. Москва, 3 звезды. Номерной фонд отеля составляет 1777 номеров, категория, согласно системы классификации – 3 звезды. Дата постройки здания 1979, дата реконструкции 2015. Отель является крупнейшим отелем в Европе (не считая комплексов, распределенным по различным зданиям). Основной рынок – бизнес туризм, конгрессный туризм и групповой туризм. В отеле широкая номенклатура услуг, включающая множество точек питания, розничной торговли, бытовых услуг. Отель располагает одним из самых больших концертных залов в городе, а также множеством помещений для деловой активности.

2. Отель «Онега Палас», 4 звезды, г. Петрозаводск. Впоследствии отель был переименован в «Cosmos Petrozavodsk». Номерной фонд отеля 103 номера. Отель рассчитан на индивидуальных туристов, был построен в 2010 году. Среди дополнительных услуг в отеле имеется ресторан, тренажерный зал, сауна, СПА, конференц-зал, бассейн, камера хранения.

3. Отель «Изумрудный лес», Московская область, 5 звезд. Отель, относящийся к люксовому сегменту и ориентированный на загородный отдых. Расположен на территории 220 гектар, номерной фонд – 22 номера. Помимо размещения, отель предлагает частный пляж, хамам, ресторан, бассейн, СПА, тренажерный зал, верховую езду.

Таким образом, для апробации результатов диссертационного исследования доступны гостиничные предприятия, представляющие различный уровень и отличающиеся, как по классификации (от 3 до 5 звезд), набору услуг и номерному фонду (от 22 до 1777 номеров), так и по ключевому потребителю – групповой и конгрессный туризм, индивидуальные бизнес-туристы, отдыхающие верхнего ценового сегмента.

Основные задачи, поставленные перед реализацией предлагаемого в диссертационном исследовании метода оценки качества, заключаются в повышении эффективности операционного управления гостиничными предприятиями и повышения уровня качества, а также степени удовлетворенности потребителей. Наиболее важными задачами, поставленными перед испытуемой методикой, были определены следующие:

- поиск наиболее важных и существенных разрывов качества на основании анализа текстов оценок потребителей (в том числе с применением предлагаемой методики семантического анализа);
- разработка индивидуального листа показателей качества для каждого отеля с целью дальнейшего контроля обнаруженных разрывов качества и проведения оценки экспертным методом на основании предложенной в диссертационном исследовании методе;
- определение возможных причин выявленных разрывов качества и поиска путей их устранения;
- формирование плана управленческих действий для устранения обнаруженных разрывов качества, а также контроль за их выполнением;
- составление списка рекомендаций по оптимизации работы гостиничного предприятия и действий персонала для повышения качества гостиничных услуг;
- определение списка услуг, потребность в которых была выявлена в процессе проведения оценки качества;
- поиск возможностей для внесения корректировок в имеющиеся стандарты качества обслуживания;
- поиск потенциальных финансовых потерь от несоблюдения сотрудниками фискальной дисциплины;
- оценка качества работы персонала различных отделов, их навыков и компетенций;
- разработка плана по формированию программ развития сотрудников на основании разработанного листа показателей качества;
- получение данных для разработки системы обучения персонала, а также создания плана по развитию навыков сотрудников, определение методов оценки и контроля выполнения необходимых стандартов качества сотрудниками гостиничного предприятия;

– оценка необходимости проведения мероприятий по реновации или ремонту номерного фонда и коммерческих площадей с целью повышения качества предоставляемых услуг.

Таким образом, круг задач, определенных для процесса апробации результатов исследования ориентирован, в первую очередь, на поиск и устранение недостатков качества гостиничных услуг, а также на определение потенциала развития и роста качества по каждому из гостиничных департаментов и гостиничного предприятия в целом. Фактически, определение круга задач является первым этапом работы по предложенной в исследовании методике.

Реализация модели предполагает последовательное применение ряда действий управленческого характера, связанные с инструментами оценки качества экспертными методами в различных гостиничных предприятиях, относящихся к различным сегментам – как по набору предлагаемых гостиничных услуг, так и по категории согласно принятой системе классификации.

На первом этапе, согласно предлагаемой методике были зафиксированы цели оценки качества для каждого из отелей. Согласно специфике гостиничного предприятия и задач руководства, были определены наиболее важные цели, соответствующие тактике и стратегии, принятой в каждом из отелей, участвующих в исследовании и апробации результатов.

Вторым этапом был составлен лист показателей оценки, соответствующий категории отеля, его направлению деятельности, а также набору предлагаемых услуг. Данный этап предусматривает экспертную работу, которая производилась специализированной отраслевой компанией Big Tree с учетом мировой практики в части формирования оценочных листов для проведения оценки качества в отелях различной категории. Для каждого из отелей был сформирован свой лист показателей с различным количеством показателей качества. Распределение показателей качества по различным департаментам приведено в таблице 19.

Значение - подразумевает, что услуга, отражающая данную группу показателей качества, не предоставляется отелем или не подлежит оценке, в силу того, что может оказываться сторонней организацией, не являющейся

департаментом гостиничного предприятия, а, следовательно, не находящаяся в прямом управлении. Это подразумевает отсутствие прямого влияния менеджмента отеля на уровень качества. Преобразовав данные в диаграмму, можно наглядно увидеть различия между количеством оцениваемых показателей качества услуг для разных департаментов в исследуемых отелях.

Таблица 19 – Распределение количества показателей качества гостиничных услуг по различным департаментам отелей

Департамент	Изумрудный лес	Онега Палас	Космос
Бронирование	19	15	19
Общественные зоны	29	62	46
Отдел размещения	41	43	47
Номер	129	128	88
Завтрак / Шведский стол	53	56	50
Питание «a la carte»	46	44	46
Бар	-	21	-
Room Service	50	35	37
Фитнес центр	37	17	54
СПА услуги	29	-	-
Дополнительные услуги	16	16	24
Общее количество показателей	449	452	411

Источник: составлено автором

Очевидно, что количество показателей имеет разное распределения в зависимости от отеля. На рисунке 23 наглядно отражены различия в количестве оцениваемых показателей качества услуг по департаментам для различных гостиничных предприятий.

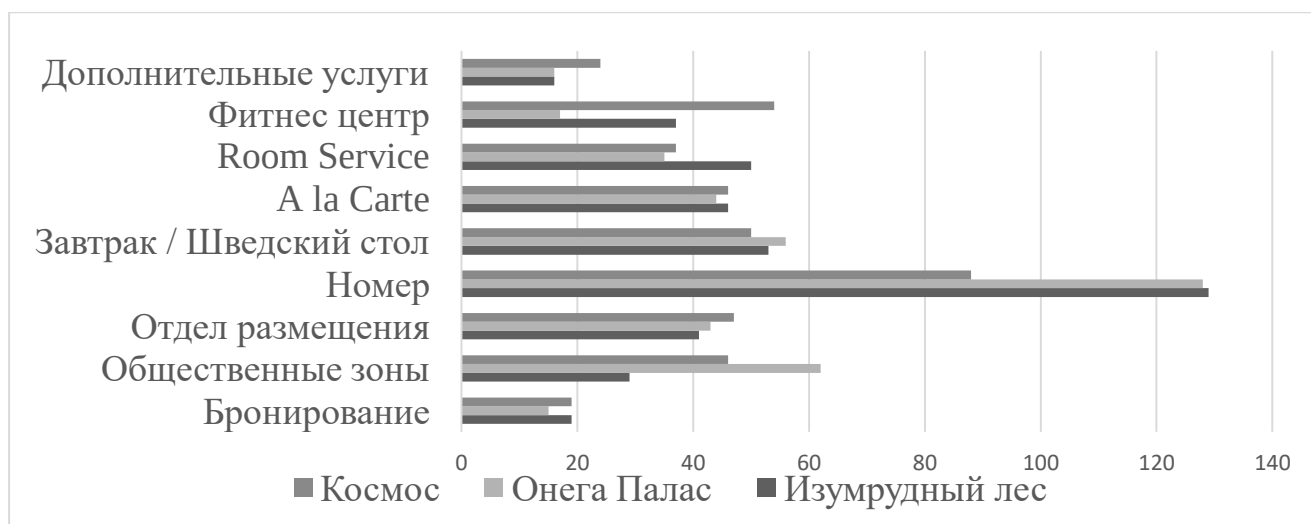


Рисунок 23 – Разница в количестве оцениваемых показателей качества по департаментам для отелей различных сегментов.

Источник: предложено автором

На третьем этапе работы был произведен анализ данных оценок потребителя за последний год до начала работ по оценке качества согласно предлагаемой методике. Соотношение положительных и отрицательных оценок производилось на основании семантического анализа потребительских текстовых оценок, рейтинги по оценкам потребителей были взяты из открытых источников, а также систем глобальной дистрибуции и онлайн туристических агентств, таких, как Booking.com. Распределение рейтингов и количество оценок на момент анализа приведены в таблице 19.

Таблица 19 – Распределение рейтингов и количество оценок до применения предлагаемой методики оценки качества

Показатель	Космос	Онега Палас	Изумрудный лес
Количество оценок	13439	805	155
Положительных оценок, %	65	92	92
Отрицательных оценок, %	35	8	8
Рейтинг TrustScore	72	88	89
Рейтинг Booking	70	88	90
Рейтинг Google	76	88	86

Источник: составлено автором

На четвертом этапе, согласно проведенному сбору данных, с учетом применения электронного анкетирования был проведен семантический анализ текстов оценок с выделением категорий семантических конструкций для их дальнейшей кластеризации по предложенной в диссертационном исследовании методике. Семантический анализ выявил семантические конструкции, отражающие упоминания по показателям качества в следующем распределении:

- Отель «Космос» – 43 747 характеристик различных показателей качества;
- Отель «Онега Палас», Петрозаводск – 3 026 характеристик различных показателей качества;
- Отель «Изумрудный лес» – 704 характеристики различных показателей качества.

На пятом этапе была проведена кластеризация семантических конструкций согласно алгоритма естественных границ Дженкса для выявления пяти различных категорий и последующего шкалирования. На этом этапе в соответствии с предложенной в диссертационном исследовании методике было произведено шкалирование с присваиванием весовых коэффициентов для каждого показателя качества.

В рамках подготовки проведения оценок экспертным методом, на этом этапе был сформирован оценочный лист, который является индивидуальным для каждого отеля и тем самым отражает специфику именно этого гостиничного предприятия. Таким образом, дальнейшая оценка качества будет производиться с учетом потребительских оценок.

На шестом этапе были произведены экспертные оценки по методу «Тайный гость» на основании оценочных листов с показателями, рассчитанными с учетом весовых коэффициентов для получение данных о текущем уровне качества услуг в отеле. Оценка проводилась по графику: отель «Онега Палас» - декабрь 2018 года, отель «Изумрудный лес» - январь 2019 года, отель «Космос» - сентябрь 2019 года.

Условия проведения проверок для оценки качества обозначены в таблице 20.

Таблица 20 – Краткая характеристика условий проведения оценки качества

	Космос	Онего Палас	Изумрудный лес
Категория отеля	3 звезды	4 звезды	5 звезд
Профиль отеля	Конгресс	Бизнес	Резорт
Профиль потребителя	Бизнес-туризм	Индивидуальный туризм	Рекреационный туризм
Категория номера	Полулюкс	Стандарт	Коттедж
Срок пребывания	Сутки	Сутки	1,5 суток

Источник: составлено автором

В процессе проведения экспертных оценок качества были соблюдены следующие условия, необходимые для проведения максимально эффективной оценки качества и получения релевантного мнения эксперта, производящего оценку качества гостиничных услуг:

Предъявляемые требования к эксперту, проводящему оценку качества услуг:

- опыт работы в гостиничных предприятиях, классифицированных по категории, соответствующей категории оцениваемого отеля – не менее 2 лет;
- знание процедур и алгоритмов работы основных контактных департаментов гостиничного предприятия;
- отсутствие в оцениваемых отелях лиц, имеющих дружеские или родственные отношения с лицом, производящим экспертную оценку качества по методике «Тайный гость»;
- высокие навыки работы с программным и аппаратным обеспечением, применяемым в процессе оценки – диктофоны, фотооборудование, ПК;
- прохождение необходимых тренингов в профессиональных организациях, осуществляющих оценку качества услуг в гостиничной отрасли;

Порядок проведения оценки регламентируется с учетом правил, необходимых для максимально прозрачной и объективной оценки качества согласно списку критериев (показателей оценки). Основные правила, примененные в процессе апробации результатов диссертационного исследования включали в себя:

1. Сохранение полной конфиденциальности проведения оценки – сотрудники отеля не были предупреждены о предстоящей оценке качества.
2. Сохранение всей документации, подтверждающей использование или невозможность использования услуг и сервисов гостиничного предприятия, а также фискальных документов, либо фиксация невыдачи таковых, если процедура работы предполагает иное.
3. Проведение оценки предполагает максимально соответствие проверяющего типовому потребителю отеля, включая поведение, сценарий пребывания, внешний вид, использование услуг и иные характеристики, позволяющие сохранить скрытый характер мероприятия по оценке.
4. Исключение приобретения и потребления алкогольных напитков в процессе оценки. При необходимости оценки качества в точках реализации алкогольной продукции, искать альтернативные пути оценки показателей качества.
5. Фиксирование состояния показателей качества исключительно в скрытом режиме – исключить использование листов, пишущих принадлежностей, техники, способной обнаружить проводимую оценку персоналом.
6. При оценке качества номерного фонда в обязательном порядке должна производиться фиксация несоответствия показателей качества эталонному варианту – все отклонения от стандартов, включая грязь, потертости, изношенность техники, мебели, показателей декора и отделки должны быть зафиксированы фототехникой. При заказе обслуживания в номере – фотография принесенного заказа. Фотоматериалы должны быть отмечены датой и временем создания и сопровождаться комментариями для исключения различной трактовки.
7. В процессе общения с персоналом отеля обязательным условием является оценка соответствия внешнего вида сотрудника показателям качества, отраженным в соответствующей категории.

Проведение оценки было регламентировано как на этапе подбора исполнителя, так и в процессе проведения оценки качества. Проведение оценки было произведено под контролем экспертов профессиональной организации Big Tree, которая занимается оценкой качества гостиничных услуг. Компания Big Tree

более 10 лет проводит оценку качества услуг в отелях международных операторов, таких как Accor, Radisson, Hilton, Hyatt и российских - Азимут, «Космос Групп», Гелиопарк и других. Таким образом, экспертиза компании дает возможность обеспечивать профессиональную оценку качества гостиничных услуг при апробации результатов исследования.

Седьмым этапом был произведен анализ данных и были получены следующие результаты соответствия максимальному значению показателей качества (таблица 21).

Таблица 21 – Процент достижения к максимальному показателю качества

Департамент	Изумрудный лес, %	Онега Палас, %	Космос, %
Бронирование	36,80	76,70	42,1
Общественные зоны	86,20	95,20	95,7
Отдел размещения	48,80	86,00	46,8
Номер	82,90	85,90	84,1
Завтрак / Шведский стол	94,30	98,20	98,0
Питание «a la carte»	82,60	77,30	76,1
Бар	-	90,50	-
Room Service	62,00	65,70	62,2
Фитнес центр	73,00	70,60	90,7
СПА услуги	65,50	-	-
Дополнительные услуги	43,80	81,30	75,0
Итоговый процент	73,70	85,20	78,3

Источник: составлено автором

Наивысший балл получил отель «Онега Палас» (с 2020 сменил название на Cosmos Petrozavodsk), 4 звезды в Петрозаводске, который продемонстрировал максимальное соответствие текущего положения показателей качества по отношению к эталонному варианту. Остальные отели показали более низкие результаты (рисунок 24).



Рисунок 24 – Результаты проведения оценки качества в исследуемых отелях

Источник: предложено автором

В процессе проведения оценки были выявлены следующие наиболее явные разрывы качества:

1. Для отеля «Космос»

- Высокая степень амортизации мебели, покрытия и оборудования;
- Увеличенное время процедуры заселения гостя;
- Недостаточная заинтересованность персонала в гостях;
- Нарушения стандартов обслуживания в различных департаментах;
- Отсутствие навыков продаж во всех контактных службах;
- Недостаточная навигация в отеле.

2. Для отеля «Онего Палас»

- Некомфортный температурный режим в лобби и баре;
- Отсутствие системы доступа на гостевые этажи;
- Отсутствие сотрудников на стойке службы приема в дневное время;
- Небрежность в выполнении платежной дисциплины в службе приема;
- Отсутствие обслуживания при организации шведской линии;
- Разглашение конфиденциальной информации сотрудниками отеля;
- Несоблюдение правил этикета во время общения сотрудников с коллегами.

3. Для отеля «Изумрудный лес»

- Ремонт на территории комплекса в периоды активной загрузки отеля;
- Недостаточная навигация на территории комплекса;
- Безынициативность сотрудников службы приема;

- Отсутствие навыков поведения в конфликтных ситуациях;
- Недостаточные навыки активных продаж;
- Низкая дисциплина сотрудников точек общественного питания;
- Несоблюдение стандартов комплектации номерного фонда;
- Неудобное для потребителей время работы шведской линии;
- Отсутствие инициативы у сотрудников СПА комплекса.

Обнаруженные разрывы качества являются наиболее важными согласно проведенному шкалированию показателей оценки – частота упоминания семантических конструкций, связанных с данными показателями, позволила определить их в три наиболее существенных, с точки зрения потребителей группы при кластеризации по предложенной методике. Таким образом, устранение этих недостатков является приоритетной задачей для руководства гостиничных предприятий с целью устранения разрывов качества и получения более высокой оценки сервиса со стороны потребителей.

Вместе с тем, были также обнаружены явно сильные показатели качества, получившие наивысшую оценку:

1. Для отеля «Космос»

- Расположение и транспортная доступность;
- Чистота общественных зон;
- Современное оборудование фитнес-центра;
- Качество блюд во всех точках питания;
- Высокий уровень коммуникации сотрудников службы безопасности.

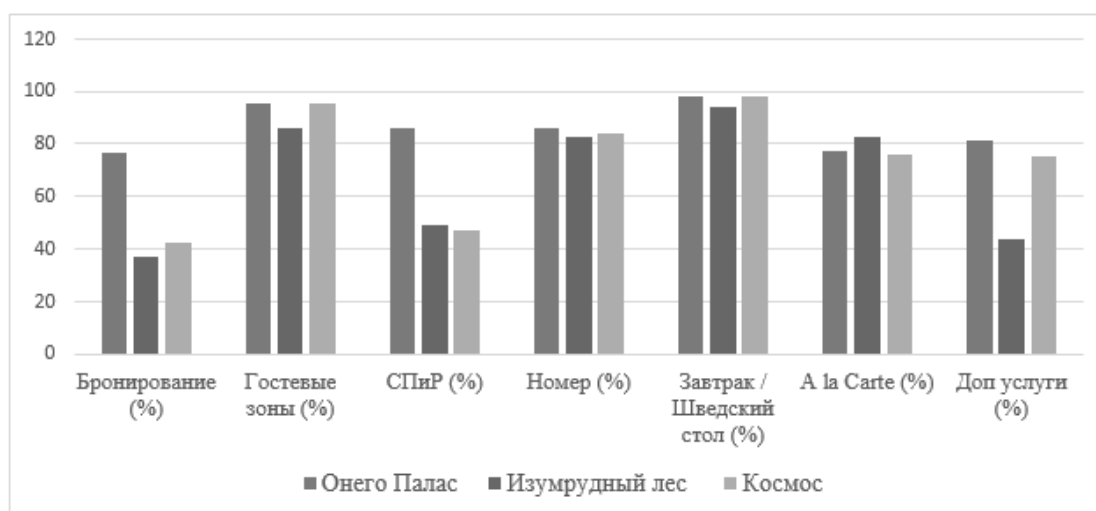
2. Для отеля «Онего Палас»

- Удобное месторасположение для бизнес-туристов, инфраструктура;
- Чистота гостевых зон;
- Информированность сотрудников службы приема об услугах отеля;
- Высокий уровень оснащения и эргономики номеров;
- Высокое качество блюд во всех точках питания;
- Наличие дополнительных услуг.

3. Для отеля «Изумрудный лес»

- Территория и оформление общественных зон;
- Наличие широкого спектра дополнительных услуг;
- Комфортные и просторные номера;
- Персонал владеет информацией об отеле и предоставляемых услугах.

Обнаруженные преимущества могут стать весомым фактором в конкурентной борьбе – руководству гостиничных предприятий следует обратить



внимание на данные факторы и использовать их в дальнейшем для привлечения гостей. В процессе проведения оценки также были проанализированы результаты оценки качества с распределением по департаментам (рисунок 25).

Рисунок 25 – Сравнение служб отелей по результатам оценки качества

Источник: предложено автором

Из диаграммы видно, что наибольшие разрывы качества наблюдаются в департаментах бронирования и службы приема размещения. У отеля «Изумрудный лес» также обнаруживаются разрывы качества при оценке дополнительных услуг. Если оценить пиковые точки для всех данных, тем самым определив процент достижения по каждому департаменту, мы сможем наглядно отразить соотношение положительно оцененных показателей качества и потенциально возможного результата. Это дает возможность увидеть разброс в достижении максимального результата в различных департаментах (рисунок 26).



Рисунок 26 – Сравнение результатов оценки качества оцениваемых отелей

Источник: предложено автором

Большая разница в оценке качества между различными отделами одного и того же отеля дает возможность оценить общий уровень контроля качества в отеле и слаженную работу персонала всех подразделений, либо отсутствие таковой.

Из графика видно, что уровень качества услуг во всех департаментах отеля «Онего Палас» достаточно стабилен, тогда как в других отелях существует измеримая дельта между департаментом, получившим максимальную оценку и отстающими по уровню качества отделами. На основании этих данных можно сделать вывод о необходимости создания единой системы оценки и контроля за выполнением стандартов в отелях «Изумрудный лес» и «Космос», а, в случае, если такая система имеется, проверить ее эффективность и, по возможности, внести необходимые корректировки для достижения стабильного качества сервиса на всех этапах контакта потребителя с обслуживающим персоналом гостиничного предприятия.

По результатам оценки было также предоставлено краткое экспертное заключение на основании собранных в процессе оценки качества данных по различным группам показателей:

Отель «Космос»

В процессе бронирования было превышено время ожидания ответа на звонок. По запросу гостя была предоставлена подробная информация о номерах и ценах, однако, не проявлялась инициатива в разговоре, не применялись навыки продаж и

не было предложено забронировать номер. Первое впечатление об отеле не вполне соответствовало ожиданиям.

Здание гостиницы видно издалека, подсветка вывески и входа обеспечивают необходимую навигацию в вечернее время. Прилегающая территория и входная группа содержатся в чистоте. Все сотрудники охраны отеля соблюдают стандарты внешнего вида, носят униформу с бейджем, с готовностью помогают гостям в поиске тех или иных объектов инфраструктуры отеля, поскольку внутренняя навигация вызывает затруднения.

Большая часть лобби занята точками продаж и кафе, затрудняя тем самым перемещение гостей. Стойка службы приема находится в центре лобби, перед стойкой установлены ленточные ограничители, создающие направление очереди. Несмотря на большое количество гостей и посетителей кафе, в лобби поддерживается чистота, другие гостевые зоны также содержатся в чистоте. Отмечается большой износ мебели, напольных покрытий, дверей, лифтов. Вывески/указатели отеля выполнены в едином стиле, однако, из-за большого количества вывесок кафе и магазинов, ориентироваться в отеле крайне сложно.

Все сотрудники службы приема соблюдают стандарты внешнего вида, одеты в униформу, носят именные таблички. Работа администраторов оставила неоднозначные впечатления - сотрудники не улыбаются, не заинтересованы в обслуживании гостей, выполняют работу монотонно и механически, зрительный контакт поддерживают редко. Сотрудник, заселявший гостя, продемонстрировал недовольство отсутствием у гостя купюр меньшего номинала. В целом, сотрудники владеют информацией об отеле и услугах, могут рассказать о них, но не стараются заинтересовать гостя.

Чистота в номере в целом поддерживается на должном уровне, за исключением чистоты коврового покрытия – оно ощутимо загрязнено. Износ номера существенный, требуется ремонт и реставрация/замена мебели. Существенным минусом номера является наружная реклама - светодиодные ленты, которые изнутри выглядят как решетка. Кроме того, в номере присутствует специфический неприятный запах.

Посещение ресторана оставляет нейтральное впечатление. Сотрудники приветливые, дружелюбные, настроены на контакт с гостями, стремятся выполнить запросы. Однако, не используют техники продаж, а стандарты обслуживания не соблюдаются в полной мере. К качеству еды и напитков нареканий не возникло, блюдо и напитки были поданы оперативно, привлекательно оформлены. В ресторане поддерживается чистота, но из-за близости с лобби отеля, в ресторане довольно шумно, даже при отсутствии посетителей, что делает нахождение некомфортным.

Завтраки накрываются с 6:30, вместо заявленного времени во всех брошюрах и заявленного администратором на заселении 7:00. Единственное упоминание об этом - стойка с распечатанной информацией на листе А4 около входа в ресторан. Помещение ресторана просторное, с большим количеством посадочных мест и накрываемой шведской линией в центре зала. Довольно широкий выбор блюд и напитков, представленных на шведской линии. В зале расположена точка для поваров, которые общаются между собой на родном языке, при находящихся рядом гостях. Во время завтрака Гостя, один из поваров подошел к аппарату с соком и, взяв гостевую чашку, налил себе сок, после чего вернулся на свое рабочее место в центре шведской линии.

Обслуживание в номерах (Room Service) демонстрирует несоответствие ожидаемому уровню качества. В процессе заказа в номер сотрудник перебивал гостя, со вздохом начал оформлять заказ, довольно грубым тоном разъяснял детали подачи. О наличии сервисного сбора 10 % за доставку гость узнал только от сотрудника, так как в самом меню данная информация находится на последней странице снизу. Заказ был доставлен вовремя, однако с нарушениями обслуживания - блюдо было передано через порог, фискальный документ не предоставлен, сдача выдана не в полном размере. К качеству еды претензий не возникло – органолептические показатели соответствуют ожиданиям.

Качество работы фитнес-центра наиболее полно соответствовало ожиданиям. Администратор, находившийся в центре, без просьбы, самостоятельно предложил провести небольшую обзорную экскурсию по центру, рассказав о

бассейне, услугах и тренажерном зале. Гость отметил высокий уровень чистоты и современное исправное оборудование в тренажерном зале.

Отель «Онега Палас»

Бронирование номера было оформлено через службу приема и размещения: Сотрудник, ответивший на звонок, не стал переводить звонок в службу бронирования, и самостоятельно оказал содействие гостю. Сотрудник уверенно владеет информацией о номерах, ценах и услугах, задает гостю наводящие вопросы, применяет навыки продаж. При этом сотрудник не уточнил у гостя цель визита для подбора наиболее удобных вариантов размещения, а также не предложил гостю гарантировать бронирование данными банковской карты.

Показатели качества, относящиеся к внешнему виду отеля и состоянию фасада оценены положительно. Гостевые зоны оформлены в едином дизайнерском стиле, поддерживаются в чистоте. Температура в лобби ниже комфортной, что не располагает к длительному пребыванию. Навигация в отеле достаточна и понятна, но стоит отметить, что шрифт на табличках небольшой и не удобен для восприятия.

Сотрудники службы приема и размещения приветливы и готовы помочь гостю, выглядят опрятно, носят единую униформу с именными табличками. Сотрудники хорошо знакомы с отелем и предоставляемыми услугами, могут рассказать о них гостю. Также сотрудники выполняют смежные функции: консьерж, прием заказов на глажку. Сотрудники оперативно выполняют просьбы гостей. Однако нужно отметить частое отсутствие сотрудников на стойке службы приема и размещения в дневное время.

Платежная дисциплина выполняется сотрудниками службы приема в соответствии с установленным законодательством, но присутствует небрежность в выполнении: пароли и учетная запись одного сотрудника используются другим сотрудником.

Номер категории «Стандарт» имеет площадь достаточную для комфортного размещения. Эргономика номера продумана, мебель расположена логично и не мешает передвижению. Все оборудование в номере в рабочем состоянии,

современное и не изношенное. Качество уборки не вызывает нареканий. Из недостатков стоит отметить высокую температуру в номере при заезде (+27 C) и сухой воздух.

Помещение ресторана современное и светлое. Завтрак сервируется по принципу шведского стола. Ассортимент завтрака достаточный: представлены горячие блюда, нарезки, фрукты, овощи, кондитерские изделия и напитки. Зона с представленными блюдами изящно декорирована, все столовые приборы и посуда чистая, без разводов и сколов. Сотрудники ресторана своевременно убирают грязную посуду со стола, в остальном обслуживание отсутствует: сотрудники не предлагают принести чай или кофе, не знакомят гостей со шведской линией, не интересуются степенью удовлетворенности гостей.

Во время пребывания гость посетил ресторан «Панорамный», который расположен на 11 этаже отеля, откуда открывается вид на озеро. Сотрудник ресторана не встречал гостей у входа и находился в конце зала, был занят своим мобильным телефоном. Сотрудник, принимавший заказ, демонстрировал знания меню, соблюдал время подачи, был внимателен к дополнительным пожеланиям гостя. В части выполнения стандартов есть некоторые погрешности. Поданные блюда имели приятные вкусовые качества, подача выглядела привлекательно.

Помещение бара красиво оформлено в канун Нового Года и Рождества. В баре присутствует музыкальное сопровождение и ТВ трансляция. Во время посещения гостем бара были отмечены следующие негативные пункты: довольно низкая температура воздуха, не знание сотрудниками меню бара: сотрудник не смог рассказать составные части блюда. Также стоит отметить, что сотрудники бара что-то громко обсуждали между собой и смеялись в присутствии гостей.

Гость воспользовался услугой доставки в номер Room Service. Сотрудник, принимавший заказ, путался в меню, невнимательно слушал гостя, завершил заказ фразой: «Ожидайте», не уточнив время доставки. Сотрудник, доставлявший заказ, заранее уточнил способ оплаты и сумму, с которой необходимо подготовить сдачу. Сотрудник также заранее позвонил в номер и попросил открыть ему общую дверь в номер. Во время ожидания сотрудника службы приема с ключом от номера гость

оплатил заказ и получил чек. Гость поинтересовался, как идут дела в отеле, и сотрудник проинформировал гостя о количестве проживающих гостей в этот день и накануне. Данная информация является конфиденциальной и не подлежит разглашению.

Взаимодействие с другими гостиничными службами проверено на примере доставки предметов гигиены и халата в номер гостя. Горничная не соблюдала условия таблички «Не беспокоить» и постучалась в номер. Сотрудник не улыбался и не носил табличку с именем, передал заказ со словами: «Ваши вещи», что является несоблюдением существующих процедур обслуживания.

Отель «Изумрудный лес»

Бронирование номера на сайте нареканий не вызвало: сайт логичен и информативен. При звонке в отель сотрудник ответил своевременно и продемонстрировал знание цен и услуг. При этом сотрудник не задавал обязательные вопросы: не уточнил имя гостя, даты, останавливался ли гость в отеле ранее. Гость был расположен к разговору, но сотрудник не предложил совершить бронирование и в целом вел разговор быстро, стараясь быстрее его завершить, тем самым упустив возможность увеличить конверсию прямых бронирований.

Отель расположен за городом в лесном массиве. На территории расположено основное здание отеля, коттеджи и большое количество объектов инфраструктуры. По территории отеля можно передвигаться только на электрокарах, что подчеркивает концепцию эко-отеля. Внешний вид построек не вызывает нареканий, территория ухоженная и поддерживается в чистоте. В процессе оценки качества и было отмечено недостаточное количество навигационных указателей.

Во время пребывания эксперта в отеле на территории велось строительство новых объектов. Следует отметить нахождение на территории отеля строителей, которые свободно передвигались в зоне видимости гостей, ведя громкие личные беседы, независимо от присутствия гостей.

Номер просторный, светлый, с минимальным износом. Оценка констатирует небрежность в наполнении номера: дополнительные атрибуты в шкафу разложены небрежно, халаты свернуты по-разному, меню обслуживания в номерах не

совпадает с фактическим наличием, ошибки в переводе в книге гостя, недостаточное оснащение чайной станции.

Сотрудники службы приема и размещения любезны, однако, не проявляют заинтересованность в гостях. Сотрудники не используют стандартные фразы вежливости: не узнают, как доехал гость, не желают приятной дороги в момент отъезда. Также не интересуются, понравилось ли гостю пребывание в отеле и были ли какие-либо проблемы, тем самым упуская возможность узнать о недостатках и исправить их. Сотрудники не умеют работать с жалобами гостей: не приносят извинения, не пытаются предложить гостю альтернативу. Сотрудники не применяют навыки продаж, допускают ошибки при формировании счетов. Также гость отметил, что в отеле отсутствует единый стандарт ответа на внутренние звонки.

Трижды нарушались временные рамки, объявленные гостю: электрокары, опаздывали к гостю на 10 и 35 минут, экскурсия в заповедник длилась 25 минут, вместо заявленного часа.

Завтрак в отеле сервируется с 9:00 до 11:00. Времени для завтрака недостаточно. Шведская линия сервирована логично и аккуратно, блюда соответствуют ожиданию и своевременно пополняются, официанты оперативно убирают посуду, завтрак проходит в нескольких залах, места хватает всем гостям. Процедура встречи гостей на завтраке отсутствует, официанты не оказывают помощи в выборе блюд, не предлагают принести напиток за стол, не реагируют на жалобы гостей.

Обстановка ресторана произвела приятное впечатление: дизайн ресторана отлично подчеркивает название ресторана, сервировка столок гармонично вписывалась в интерьер. Атмосфера располагает к длительному и приятному проведению времени в ресторане. Сотрудники знают и соблюдают стандарты обслуживания, демонстрируют знание меню. Стоит отметить, что в ресторане крайне слабая трудовая дисциплина: сотрудники часто стоят спиной к залу, не встречают гостей на входе, сидят за барной стойкой, пьют напитки.

Во время проживания в отеле гость дважды воспользовался услугой обслуживания в номерах. Сотрудники оперативно отвечают на звонки, при заказе демонстрируют знание меню, могут помочь в выборе, сообщают сроки доставки, информируют гостя о том, что услуга - платная. При доставке в номера сотрудники не сопровождают стук в дверь озвучиванием службы. Блюда доставляются в одноразовой посуде и не сервируются в номере, что не соответствует ожиданиям качества в отеле заявленной категории (5 звезд).

В период проживания эксперт контактировал с сотрудниками СПА и водителями электрокаров. Сотрудники были любезны, но не показывали заинтересованность в госте.

Немаловажным фактом является оценка навыков работы персонала, а именно, способности выполнять необходимые для обеспечения качества обслуживания процедуры, сопряженные с коммуникативными, профессиональными и иными навыками. Одним из наиболее проблемных навыков, согласно проведенному исследованию является инициатива персонала. В большинстве случаев это связано с низкой мотивацией и отсутствием стимулов со стороны руководства отеля. Рассмотрим полученные результаты по навыкам персонала оцениваемых отелей (рисунок 27).

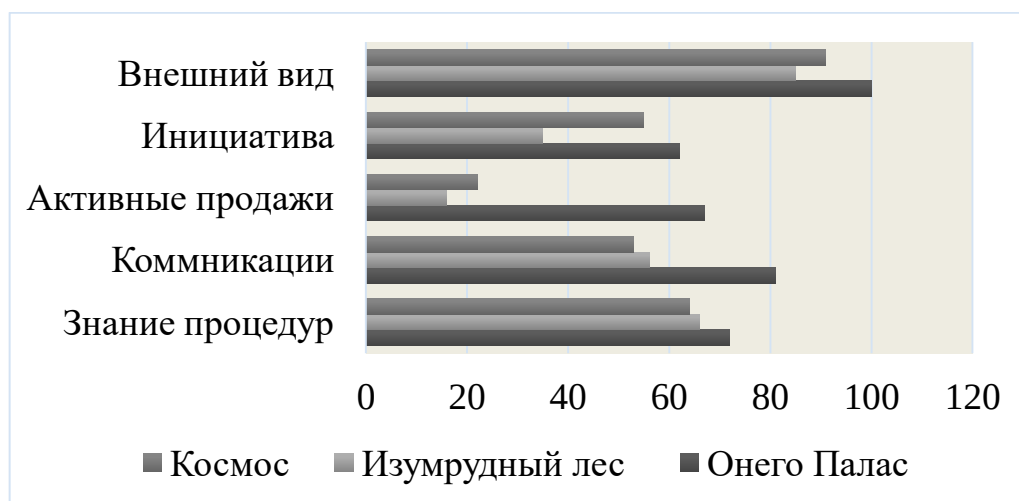


Рисунок 27 – Оценка навыков персонала в оцениваемых отелях

Источник: предложено автором

Низкий уровень навыка активных продаж, чаще всего указывает на отсутствие программы мотивации персонала, направленной на повышение эффективности продаж дополнительных услуг и номеров более высокой категории. В некоторых случаях такая программа может существовать, однако не выполнять свои функции. Поэтому в каждом частном случае следует разбирать полученные результаты в соответствии с индивидуальной спецификой гостиничного предприятия. Этот факт также может свидетельствовать об отсутствии процедуры предложения дополнительных услуг в процедурах и стандартах работы контактных департаментов или невыполнение таковых персоналом.

Согласно трехфакторной модели, одним из трех базовых факторов, оказывающих влияние на оценку качества, является материальное качество. Рассматривая данную модель применительно к гостиничной отрасли, следует уточнить, что помимо общепринятых показателей качества, таких, как уровень амортизации, оснащенность, современное оборудование и набор доступных технических решений, в гостиницах к материальному фактору следует отнести также и эргономичность расположения мебели и техники в гостевом номере, чистоту и новизну решений интерьера. На основании оценки были получены следующие данные по фактору материального качества объектов (рисунок 28).

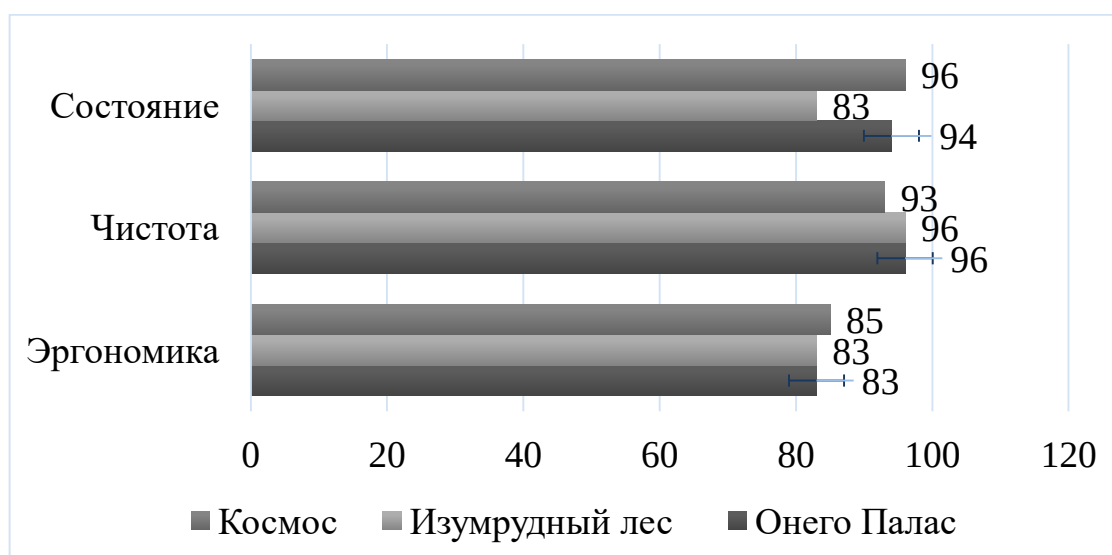


Рисунок 28 – Распределение оценок качества по материальному фактору для отелей «Космос», «Изумрудный лес», «Онего Палас» за 2019 год.

Источник: предложено автором

Предложенная диаграмма обнаруживает достаточно высокий результат достижения по материальному фактору у всех трех отелей. Помимо этого, мы видим, что все отели проявляют более высокие показатели по показателям качества, относящимся к материальному фактору, по сравнению с интерактивным. Если рассчитать средние показатели всех трех отелей по показателям оценки, относящимся к разным факторам, мы получим наглядную картину, из которой следует, что во всех оцениваемых отелях наибольшие разрывы качества относятся именно к интерактивному фактору качества (рисунок 29). С учетом того, что техническая составляющая качества в существенно меньшей степени зависит от действий персонала и руководства отеля, потенциал повышения качества с помощью воздействия на интерактивный фактор имеет гораздо больший потенциал. Это значит, что при эффективном управлении качеством и использовании результатов проведенных оценок, гостиничное предприятие имеет возможность ощутимо повысить уровень качества, используя результаты оценки.

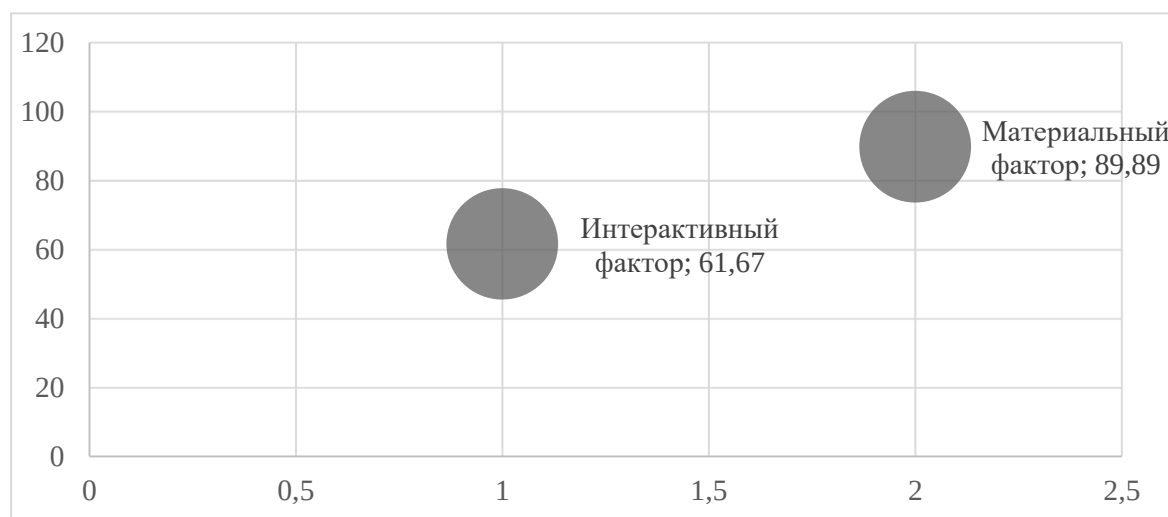


Рисунок 29 – Соотношение показателей оценки материального и интерактивного фактора качества

Источник: предложено автором

Следующим этапом был составлен план принятия управленческих решений по улучшению качества сервиса согласно проведенным оценкам качества гостиничных услуг. Общее количество рекомендаций по службам составило 186

пунктов, который можно найти в приложении к диссертационному исследованию. В список ключевых вошли рекомендации, относящиеся к показателям качества, имеющих наибольший вес при проведении шкалирования.

3.2 Анализ результатов внедрения комплексной методики экспертной оценки качества гостиничных услуг в действующих предприятиях

В отличие от традиционных экспертных методов оценки качества гостиничных услуг в предлагаемой методике предусмотрены приоритеты в устранении разрывов качества в зависимости от важности показателей качества для каждого отдельно взятого гостиничного предприятия.

Анализ полученных результатов показал, что обнаруженные разрывы качества распределяются по категориям, соответствующим кластеризации показателей оценке. Так, полученные отрицательные значения по выполнению показателей качества чеклиста, относящихся к наиболее важному кластеру, являются приоритетными с точки зрения их корректировки и должны быть скорректированы в первую очередь.

Для отеля «Космос» (приоритетные рекомендации из 70 указанных в отчете)

- усилить контроль за кассовой дисциплиной, сопровождать принятие оплаты выдачей фискальных документов;
- обратить внимание руководителей департаментов на повторные ошибки в сервисе и провести работу над ошибками. Контролировать исполнение;
- рассмотреть возможность увеличения количества сотрудников службы приема и размещения во время высокой загрузки;
- унифицировать стилистику оформления магазинов и кафе в лобби гостиницы;
- провести обучение для сотрудников службы приема и размещения, направленные на улучшение уровня сервиса;

- проведение мини-тренингов с сотрудниками, бронирующими номера, с использованием отчетов по результатам программы "Тайный звонок";
- проведение ряда тренингов по обучению сотрудников ресторанной службы на предмет формирования клиентоориентированности и навыков активных продаж, соблюдения стандартов обслуживания гостей;
- руководителям и супервайзерам службы номерного фонда провести тестирование линейного персонала на предмет знаний стандартов уборки номера. При необходимости провести обучение. Руководители службы должны выборочно проверять номера по чек- листу и своевременно проводить работу над ошибками;
- обучить сотрудников всех контактных служб навыкам активных и перекрестных продаж, контролировать их применение в работе;
- обеспечить понимание сотрудниками всех контактных служб важности инициативы в работе с гостями;
- изменить дизайн меню Room Service: вынести информацию о 10 % сборе за обслуживание на первую страницу/продублировать на каждой странице.

Для отеля «Онега Палас» (приоритетные рекомендации из 60 указанных в отчете)

- рассмотреть возможность установить систему контроля доступа по гостевым картам для соблюдения безопасности гостей;
- наладить контроль за исполнением трудовой дисциплины сотрудников: нахождение сотрудника на стойке службы приема и размещения в дневное время на постоянной основе;
- проверить наличие учетных записей с доступом к работе с платежами сотрудников службы приема, непосредственно работающих с гостями;
- инженерной службе проверить работу систем отопления и кондиционирования на предмет обеспечения в номере и гостевых зонах комфортной температуры;
- пересмотреть функции официанта на завтраке: встреча гостя, постоянное присутствие на буфетной линии, представление буфетной линии

гостям, предложение принести еще напитки, уточнение о степени удовлетворенности о завтраке;

- усилить контроль за трудовой дисциплиной сотрудников ресторана: встреча гостей у входа, запрет на пользование мобильным телефоном в зале ресторана в личных целях;

- проверить наличие у персонала ресторана стандартов приветствия гостей, обучить навыкам дружелюбного и заинтересованного сервиса, базовым навыкам этикета. Разъяснить важность инициативы в общении с гостем;

- обучить барменов навыкам активных и перекрестных продаж дополнительных услуг, стимулировать на повышение таких продаж;

- провести настройку оборудования и установить контроль за порядком в фитнес-зале.

Для отеля «Изумрудный лес» (приоритетные рекомендации из 56)

- усилить контроль за трудовой дисциплиной сотрудников: не допускать разговоров на личные темы в присутствии гостей;

- обучить сотрудников контактных служб навыкам активных и перекрестных продаж, контролировать их применение в работе;

- проверить знания стандартов сотрудников, обслуживающих номера. При необходимости изложить документально вышеозначенные процедуры и обучить им персонал. Контролировать выполнение;

- разъяснить персоналу важность инициативы и персонального отношения к гостям;

- разъяснить персоналу важность гостеприимного отношения со стороны каждого сотрудника, так как от них зависит общее впечатление об отеле;

- создать мотивационную программу для сотрудников с целью повышения интереса к работе или внести корректировки в существующую;

- регулярно проводить оценку качества услуг по методике "Тайный гость" с обязательным уведомлением персонала о результатах;

- проверить наличие у персонала ресторана стандартов приветствия гостей;

- пересмотреть функции официанта на завтраке: встреча гостя, постоянное присутствие на буфетной линии, представление буфетной линии гостям, предложение принести еще напитки, уточнение о степени удовлетворенности о завтраке;
- изменить способ подачи блюд при доставке в номера, не использовать одноразовую посуду;
- обучить сотрудников всех контактных служб техникам продаж. При необходимости провести тренинги;
- контролировать соблюдение стандартов работы и общения с гостями всех служб гостиницы.

Контроль за выполнением плана и полученных рекомендаций был возложен на руководителей соответствующих департаментов. Для оценки эффективности предложенного решения были запланирована оценка качества услуг спустя 1 год для отелей «Онега Палас» и «Изумрудный лес» и 6 месяцев для отеля «Космос». Руководителям департаментов была дана задача подготовиться к повторной оценке качества.

Анализ результатов внедрения комплексной методики экспертной оценки качества гостиничных услуг предполагает дальнейший выбор и принятие соответствующих управленческих решений, связанных с повышением качества услуг. На основании проведенной оценки качества услуг были приняты следующие управленческие решения:

Для отеля «Космос»:

1. В процедуры работы внесен пункт о проверке выдаче фискальных документов в точках реализации услуг путем выборочной сверки времени транзакций по системе управления отелем и фискальным регистратором.
2. Введен повышающий коэффициент для оценки повторного невыполнения показателя качества. При обнаружении повторного невыполнения показателя качества производится перерасчет показателей в системе мотивации персонала.

3. Пересмотрен график работы службы приема и размещения с целью оптимизации нагрузки на сотрудников департамента в периоды пиковой нагрузки.

4. Проведены тренинги для сотрудников службы приема и других контактных департаментов с целью повышения качества обслуживания гостей.

5. Внедрена система оценки и контроля качества «Тайный звонок» с различными весовыми коэффициентами для повышения продаж номеров более высокой категории, а также сопутствующих услуг. Система предусматривает также наличие обучающего видеоматериала и подсказок для операторов при совершении ошибочных действий.

6. Проведена аттестация на знание порядка уборки номерного фонда линейным персоналом хозяйственной службы. На основании выявленных недостатков было проведено обучение процедурам уборки.

7. Внедрен алгоритм контроля «случайных» номеров с целью выявления недостаточно качественной уборки и нарушения стандартов.

8. Проведено обучение персонала служб приема и размещения, а также служб общественного питания на предмет активных продаж.

9. В систему мотивации включен показатель дополнительных продаж с целью повышения среднего дохода от гостя.

Для отеля «Онега Палас»:

1. Стандарты операционной деятельности сотрудников службы приема дополнены пунктом, регламентирующим порядок нахождения сотрудников на рабочем месте. В листы наблюдения внесен соответствующий пункт о проверке данного показателя.

2. Создан реестр учетных записей доступа сотрудников службы к программному обеспечению и доступу к фискальным операциям для осуществления контроля.

3. Проведен внеплановый контроль систем отопления с целью профилактики неисправностей.

4. Стандарты обслуживания в службе общественного питания дополнены процедурами приветствия гостей, активного предложения блюд, а также

получением обратной связи от потребителей. В проверочные листы аттестации внесены соответствующие пункты для дальнейшего контроля.

5. В положении о персонале внесены пункты об ограничении пользования мобильным телефоном сотрудниками в общественных зонах. В систему мотивации внесены пункты о контроле данного показателя.

6. Проведены тренинги для персонала с целью повышения коммуникативных навыков, ориентированности на гостя, навыкам этикета

7. Проведено обучение службы общественного питания навыкам активных и перекрестных продаж.

8. Произведена настройка оборудования в фитнес-центре, процедуры и стандарты работы отправлены на пересмотр для выявления недостатков.

Для отеля «Изумрудный лес»

1. В положение о персонале внесены дополнительные пункты о трудовой дисциплине сотрудников. Регламентировано поведение в присутствии гостей, включая запрет на разговоры на личные темы.

2. Для сотрудников контактных служб проведены тренинги по активным и перекрестным продажам.

3. В систему мотивации сотрудников контактных служб внесены дополнительные показатели, отражающие эффективность активных продаж дополнительных услуг, блюд и номеров более высокой категории с целью повышения доходности.

4. Проведена аттестация сотрудников отдела общественного питания, осуществляющего обслуживание в номерах на знание процедур и алгоритмов работы с гостем. По итогам аттестации было проведено дополнительное обучение навыкам работы с гостями.

5. Внесены предложения по реформированию мотивационной программы для сотрудников с целью повышения заинтересованности в собственной деятельности и, как следствие, повышения общего уровня качества обслуживания в отеле.

6. Пересмотрены и сформулированы в новой редакции стандарты работы службы общественного питания с учетом выявленных недостатков качества, включая функции встречи гостя, обслуживание шведской линии, активного предложения десертов, получению обратной связи.

Для всех трех гостиничных предприятий была запланирована следующая оценка качества для контроля внесенных в операционную деятельность изменений. Реализация предложенной автором методики оценки качества предусматривала оценку эффективности с помощью проведения оценки и замеров показателей качества до внедрения методики и спустя время после получения результатов. Для повторной оценки качества были сохранены оценочные листы, а также порядок и условия проведения оценки. Даты оценки были определены в следующем порядке:

- Отель «Космос» - февраль 2019 года (6 месяцев после первой оценки);
- Отель «Онега Палас» (переименован в Cosmos Petrozavodsk) – декабрь 2019 года (12 месяцев после первой оценки);
- Отель «Изумрудный лес» - декабрь 2019 года (11 месяцев после первой оценки).

Кроме того, были измерены показатели оценки качества со стороны потребителей (рейтинги на основных порталах оценок) на момент проведения второй оценки качества. Данные по результатам оценки качества услуг экспертным методом (детализация в приложении). Все три отеля продемонстрировали рост показателей при повторной оценке (таблица 22).

Таблица 22 – Результаты повторной оценки качества

	Оценка 1	Оценка 2	Изменение
Космос	78,3 %	84,60 %	+ 6,3 %
Онега Палас	85,2 %	88,90 %	+ 3,7 %
Изумрудный лес	73,70 %	83,00 %	+ 9,3 %

Источник: составлено автором

Большинство департаментов исследуемых отелей также продемонстрировали рост показателей (рисунки 30 и 31)

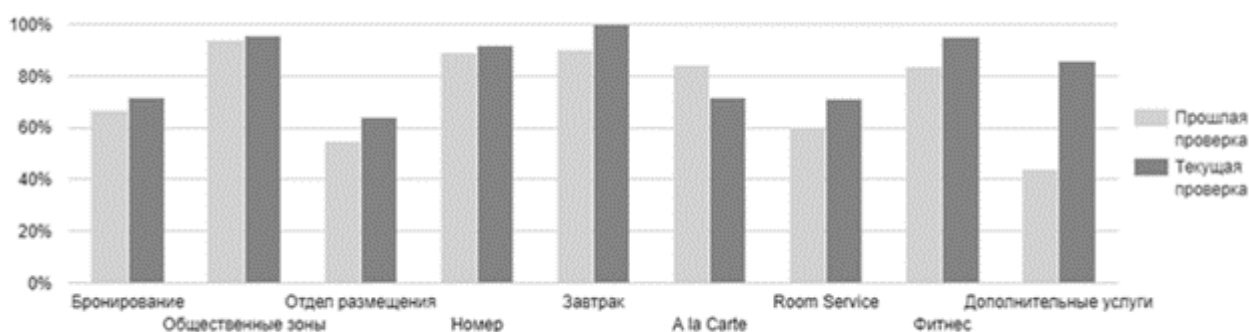


Рисунок 30 – Динамика оценки по департаментам отеля «Космос»

Источник: предложено автором

Анализ результатов внедрения показал также разницу в оценке между различными департаментами. Так, в отеле «Космос» разница между департаментом с самой низкой оценкой и департаментом с самой высокой оценке на этапе второй оценки снизилась с 55,9 % до 35,7 %, что свидетельствует об усреднении уровня качества на всех этапах обслуживания гостя при общем росте показателей по гостиничному предприятию. Для «Онега Палас» показатель дал снижение с 32,5 % до 13,4 %. В отеле «Изумрудный лес» разница уменьшилась с 57,5 % до 50,8 %.

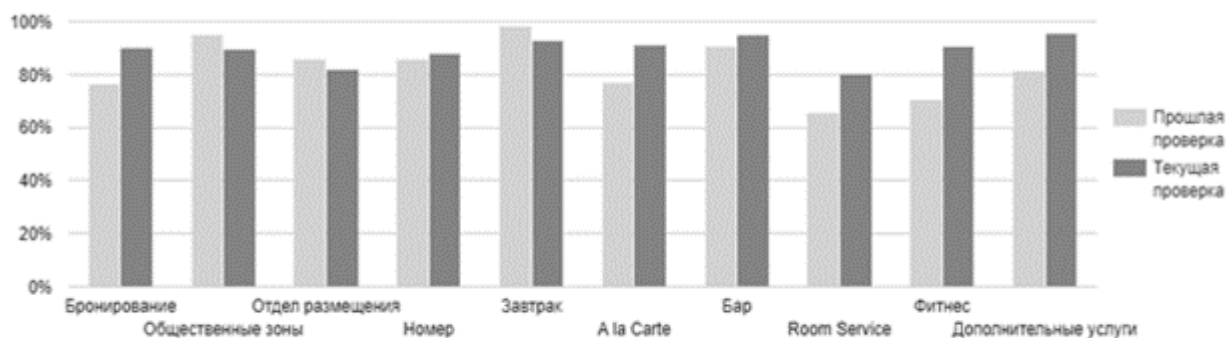


Рисунок 31 – Динамика показателей отеля «Онега Палас»

Источник: предложено автором

Наибольший рост оценки качества был зафиксирован в следующих департаментах и сервисах (таблица 23)

Таблица 23 – Департаменты с наибольшими показателями роста

Департамент	Космос	Онега Палас	Изумрудный лес
Бронирование	+ 13,2 %	+ 13,3 %	+ 29,9 %
Номер	+ 9 %	+ 2 %	+ 7,8 %
Обслуживание в номерах	+ 24,4 %	+ 14,9 %	+ 8,8 %
Фитнес центр	+ 19,1 %	+ 20,3 %	+ 4,2 %
Дополнительные услуги	+ 49,5 %	+ 14,2 %	+ 10,7 %

Источник: составлено автором

В процессе внедрения комплексной методики экспертной оценки также были произведены замеры основных показателей качества, связанных с фактором корпоративного имиджа. Были проанализированы потребительские оценки на различных сайтах и основанные на них рейтинги качества услуг (таблица 24).

Таблица 24 – Изменение значений показателей исследуемых отелей

Показатель	Космос		Онега Палас		Изумрудный лес	
Внедрение методики	До	После	До	После	До	После
1. Положительных оценок, %	65	67	92	93	92	94
Изменение	+2 %		+1 %		+2 %	
2. Отрицательных оценок, %	35	33	8	7	8	6
3. Рейтинг Booking.com	70	70	88	88	90	91
Изменение	0		0		+1 %	
4. Рейтинг TrustScore	72	74	88	89	88	91
Прирост	+2 %		+1 %		+3 %	
5. Рейтинг Google	76	78	88	90	86	90
Изменение	+2 %		+2 %		+4 %	
6. Новых оценок	5162	6652	805	1120	155	381
7. Доля оценок с Booking.com (%)	50	38,2	72,9	62,7	64,5	55,9

Источник: составлено автором

Расчеты осуществлялись на дату проведения первой и второй оценки качества, соответственно до и после внедрения предлагаемой в диссертационном

исследовании методики. Рассмотрим полученные результаты и показатели более подробно.

1. Рост числа положительных оценок связан, прежде всего с внедренными изменениями в стандарты обслуживания и рядом процедур, связанных с контролем за их выполнением по наиболее важным для потребителей каждого отеля показателям качества. Согласно проведенной кластеризации и дальнейшему шкалированию показателей оценки качества были выявлены категории, вызывающие повышенное внимание гостей при оценке качества каждого из отелей. Таким образом были определены приоритетные направления в корректировки операционной деятельности отелей и применены управленческие действия, направленные на устранение обнаруженных разрывов качества в каждом из гостиничных предприятий.

Важно отметить не просто абсолютный рост числа позитивных оценок, но и процентное соотношение, которое демонстрирует очевидное улучшение воспринятого качества сервиса в исследуемых отелях потребителями на основании проанализированных 8153 оценок за период после внедрения рассматриваемой в исследовании методики.

2. Снижение общего числа и процента негативных оценок о качестве сервиса в исследуемых отелях однозначно свидетельствует о снижении числа разрывов качества гостиничных услуг (разрыв 5 согласно модели А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Берри).

3. Рейтинг Booking.com отражает оценку гостей, которые производили бронирование отеля через этот канал продаж. На этот рейтинг ориентируются многие потребители, отели отслеживают его динамику как одного из наиболее важных показателей качества для гостей. За исследуемый период данный показатель удерживался на стабильном уровне для двух из тестируемых отелей и рос для одного из них. В расчете рейтинга немаловажным фактором является количество оценок. С учетом того, что одной из задач применения предлагаемой в исследовании методике было снижение доли оценок на Booking с целью

диверсификации, удержание текущего уровня этого показателя является позитивным результатом.

4. Рост рейтинга TrustScore по результатам внедрения авторской методики составил в среднем +2 % по исследуемым отелям. В исследовании уже была указана связь рейтинга TrustScore с доходом отеля. Учитывая приведенную выше статистику, необходимо отметить, что рост рейтинга, согласно таблице, позволяет отелю увеличить средний отпускной тариф ADR (Average Daily Rate) на 9,2 % для отеля «Космос», на 4,6 % для отеля «Онега Палас» и на 19,7 % для отеля «Изумрудный лес» без потери процента конверсии онлайн продаж. Соответствующие рекомендации были переданы руководству отелей. Согласно исследованию университета Корнелл, доходность отелей находится в прямой зависимости от рейтингов, рассчитанных на основании оценок, выставленных гостями в сети интернет [86]. Эти же выводы подтверждают и другие исследования, упомянутые ранее.

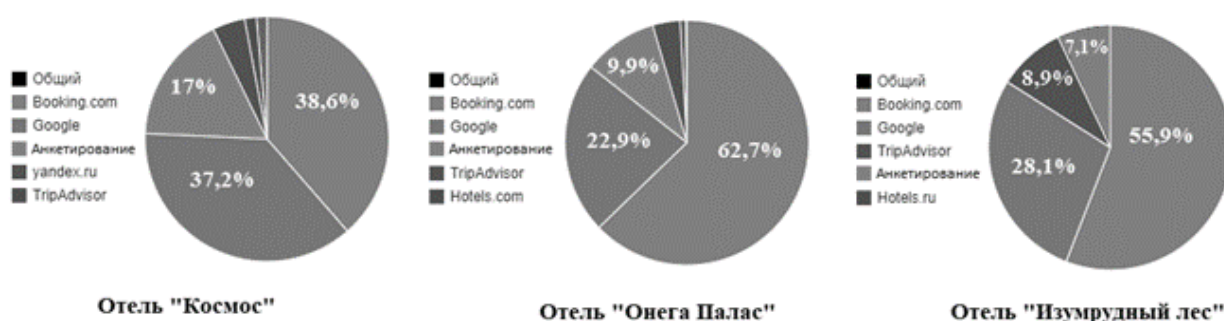
5. Рост рейтинга на Google. Google является одним из наиболее популярных поисковых систем в гостиничной отрасли. Согласно статистике, 81 % путешественников в мире использует эту поисковую систему для подбора отеля. При этом 33 % пользователей будут исключать из поиска варианты отелей с рейтингом менее четырех звезд из пяти, а 88 % пользователей не будут рассматривать варианты размещения, с рейтингом менее трех звезд из пяти [117]. С учетом того, что средний рейтинг отеля 82 из 100, что соответствует 4 звездам, многие отели рискуют потерять треть потенциальных потребителей, если рейтинг на Google будет низким или количества оценок будет недостаточно для его расчета. Следовательно, прирост рейтинга в Google является критически важным для получения большего числа бронирований, а следовательно – для получения большего дохода. Предложенная методика позволила поднять рейтинг на Google для всех трех отелей в среднем на 2,5 пункта.

6. Прирост новых оценок рассчитывался исходя из сравнения с аналогичным периодом прошлого года. Основной прирост осуществлялся за счет внедрения автоматизированной системы электронного анкетирования гостей и внедрение в

стандарты обслуживания сотрудников рекомендаций по сбору обратной связи от потребителя. Оценки являются решающим фактором выбора для 34 % гостей [122, с. 634-639]. Важно также отметить, что системы электронного анкетирования оказывают позитивный фактор на общий расчет рейтинга. Средняя оценка по рейтингу электронных анкет выше рейтинга из открытых источников на 7 %, [117] что дает возможность отелю повышать рейтинги и тем самым оказывать положительное влияние на доходность.

7. Снижение доли портала Booking.com в общем количестве оценок является позитивным показателем (рисунок 32). Это связано с тем, что расходы на привлечение клиента гостиничного предприятия через посредников, включая Booking.com и другие онлайн туристические агентства является одним из наиболее затратных каналов. Комиссия ОТА (онлайн туристические агентства) составляет в среднем от 15 до 20 процентов от выручки по бронированию. Прямой канал бронирования обходится дешевле в 10-15 раз – это, в первую очередь связано с тем, что расходы, связанные с функционированием прямого канала бронирования связаны, в первую очередь, с фондом оплаты труда и не зависят от длительности полученного бронирования, тогда как стоимость получения бронирования через канал Booking.com является прямо пропорционально зависимой длительности пребывания клиента в отеле.

Рисунок 32 – Распределение источников оценок в исследуемых отелях после внедрения предлагаемой методики



Источник: предложено автором

Согласно статистике, 93 % потребителей выполняют поиск оценок отеля для принятия решения о бронировании. Высокая доля оценок на порталах посредников перераспределяет поток потребителей в сторону последних, что снижает рост прямых бронирований, и, следовательно, снижает прибыль по каждому из гостей, осуществивших бронирование через посредника.

Одна из задач предлагаемой методики – внедрение электронного анкетирования для наращивания рейтингов на источниках, не являющихся агентствами. Такими источниками являются, например, поисковая система Google, а также мета-поисковые системы, такие, как Kayak, Hotellook и другие. С помощью предложенной методики удалось снизить долю оценок Booking во всех трех отелях и повысить их количество на других источниках для увеличения числа прямых бронирований. По результатам внедрения управленческих решений на основании проведенной оценки качества гостиничных услуг были получены следующие результаты (таблица 25).

Таблица 25 – Эффект от внедрения управленческих решений по результатам оценки качества гостиничных услуг по комплексной методике экспертной оценки

1. Конверсия прямого бронирования, %	30	32	35	38	40	43
Прирост, руб	+1 044 936		+ 793 800		+ 1 039 500	
2. Продажи номеров более высокой категории в месяц (к-во)	40	92	8	22	8	14
Прирост, руб	+202 800		+100 800		+576 000	

Источник: составлено автором

1. Конверсия бронирования (K_6), выраженная в процентном выражении рассчитывалась по формуле:

$$K_6 = \frac{\sum r}{\sum n}, \quad (6)$$

где r – количество прямых бронирований за период

n – количество входящих звонков за тот же период.

Рост конверсии бронирования был достигнут за счет внедрения системы контроля работы операторов по бронированию с оценочными листами, где показатели качества были прошкалированы в соответствии с предложенной методикой. Таким образом, при разговоре с потенциальным потребителем в процессе бронирования, оператор обращал внимания на особо важные для каждого из потребителей разных отелей показатели качества. За счет этого эффективность бронирования во всех трех исследуемых отелях продемонстрировала рост.

Расчет финансовых показателей от прироста выручки за период были рассчитаны следующим образом:

$$B = K_6 \times r_{cp} \times D_{cp} \times C_c, \quad (7)$$

где B -выручка от прямых бронирований,

K_6 – Конверсия прямого бронирования,

r_{cp} - среднее количество бронирований за период,

D_{cp} - средняя длительность пребывания гостя в отеле,

C_c – цена свободной продажи номера по каналу прямого бронирования.

Если в отеле предусмотрено динамическое ценообразование с различной стоимостью в разные периоды, расчет цены свободной продажи производился как среднее арифметическое за период. Так, для примера возьмем расчет гостиницы «Космос»: в отеле 1311 стандартных и 417 номеров повышенной комфортности по стоимости 2950 и 3800 рублей в сутки. Среднее арифметическое составляет 3155 рублей в сутки. При средней длительности проживания 1,2 суток и среднем количестве прямых бронирований в месяц 2 300, при росте эффективности в 2 % обеспечивается прирост выручки $0,02 \times 2300 \times 1,2 \times 3155 = 174156$ рублей в месяц. За исследуемый период (6 месяцев) рост составил 1 044 936 рублей. Аналогичным образом был рассчитан прирост выручки от прямых бронирований по другим отелям.

Отель «Онега Палас»: $0,03 \times 420 \times 1,5 \times 3500 = 66\ 150$ в месяц. За исследуемый период рост выручки от прямых бронирований составил 793 800 рублей.

Отель «Изумрудный лес»: $0,02 \times 90 \times 2 \times 17500 = 94\ 500$ рублей в месяц. За исследуемый период рост выручки от прямых бронирований составил 1 039 500 рублей.

2. Повышение продаж номеров более высокой категории обусловлено включением в алгоритм работы оператора по прямому бронированию пункта о необходимости предложения номера более высокой категории с упоминанием показателей качества, являющихся приоритетными для данного отеля. Расчет производился на основании разницы в стоимости между стандартной категорией номера, предлагаемой по умолчанию и более высокой категорией с расширенными удобствами для потребителя.

Одним из немаловажных факторов, обеспечивающих экономическую эффективность предложенной методики является внедрение системы электронного анкетирования для сбора оценок гостей и последующего семантического анализа. Рассмотрим эффективность внедрения такой методики оценки качества. Расчет экономического эффекта будет рассчитываться по формуле

$$E_{\text{пр}}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2)S, \quad (8)$$

где $E_{\text{пр}}^i$ – экономический эффект от снижения трудоемкости,

T_1 и T_2 – трудоемкость i - операции до и после рационализации,

S – средняя стоимость человеко-дня, выполняющего операцию.

Обработка анкет на печатных носителях, используемых до внедрения предлагаемой методики оценки, включающей сбор данных с помощью электронных анкет, осуществлялась вручную. Данные рассчитаны на основании средней стоимости человека дня и объем работ в исследуемых отелях.

Среднее время обработки анкеты потребителя вручную, с учетом внесения данных в электронные базы составляет 9 минут для анкеты из 20 вопросов. В

случае, если вопросов в анкете более 20, время обработки увеличивается. В расчете принято усредненное количество вопросов (таблица 26).

Таблица 26 – расчет эффекта от внедрения электронного анкетирования

Показатель	Космос	Онега Палас	Изумрудный лес
Период	6 месяцев	12 месяцев	11 месяцев
Анкет за период (кол-во)	4318,00	840,00	311,00
Время на обработку 1 анкеты (часов)	0,15	0,15	0,15
Человеко-часов	647,70	126,00	46,65
Человеко-дней	80,96	15,75	5,83
Стоимость человеко-дня (рублей)	1670,00	1290,00	2340,00
Стоимость объема операций (рублей)	135207,38	20317,50	13645,13

Источник: составлено автором

Учитывая, что внедрение системы электронного анкетирования подразумевает автоматическую обработку и оцифровку данных, время ручной работы сотрудника на данные операции можно принять как нулевые. Таким образом, видно, что эффект напрямую зависит от номерного фонда гостиничного предприятия, поскольку количество анкет, в большинстве случаев, показывает прямую пропорциональность с количеством гостей. Также необходимо учитывать, что электронное анкетирование дает прирост в количестве анкет от 5 до 15 процентов, что обеспечивает увеличение объема данных для оценки качества и использовании их для повышения экономической эффективности гостиничного предприятия.

Затраты на внедрение методики складываются из нескольких составляющих:

1. Затраты на сбор данных в интернет и проведение семантического анализа текста потребительских оценок. Ориентировочная стоимость зависит от выбранного программного обеспечения для выполнения указанных операций. Средняя стоимость подобных решений в гостиничной отрасли находится в пределах от 30 до 120 тысяч в год в зависимости от различных факторов.

Предлагаемые инструменты семантического анализа должны быть ориентированы на гостиничную отрасль, чтобы предоставлять профильный анализ и учитывать семантические конструкции, отражающие непосредственно показатели качества гостиничных предприятий. На текущий момент существует более десятка предлагаемых программных решений, как российских, так и зарубежных разработчиков. Среди наиболее известных – TrustYou, Olery, BrandKarma, Revinate, ReviewPro, Repustate, Reputology, En-ginuity и другие.

В большинстве случаев решения предлагают автоматизированные процесс, который требует обработки уже полученных данных персоналом гостиничного предприятия. Автором предлагается возлагать эту функцию на сотрудников, занимающихся непосредственно процессом ведения клиентской базы и взаимодействием с потребителями гостиничного предприятия, в котором предполагается внедрение методики. В большинстве случаев эти функции возложены на сотрудников отдела маркетинга или на руководителя службы приема и размещения. Необходимые компетенции сотрудников для работы с предлагаемой методикой включают базовые навыки владения офисными программами, такими, как Excel, а также профильными гостиничными системами. Предлагаемая методика не предъявляет высоких требований к квалификации персонала в части математического анализа и эконометрических методик.

2. Затраты на разработку листов оценки для проведения программы тайный гость. Большинство компаний, проводящих программу тайный гость предлагают к использованию листы оценки в соответствии с категорией отеля. Проведение шкалирование на основании авторской методики не превысит трудозатрат в 1 человеко-день. Таким образом, для исследуемых отелей, стоимость разработки при заказе оценки качества «Тайный гость» будет находиться в пределах от 1670 до 2340 рублей.

3. Затраты на проведение оценки «Тайный гость». Средняя стоимость проведения такой оценки в гостиничной отрасли в России по данной методике варьируется о 20 до 46 тысяч, не включая накладные расходы. Как правило, накладные расходы рассчитываются исходя их стоимости транспорта, проживания

в отеле, питания и пользования дополнительными услугами отеля, требующими оценки качества. Необходимо отметить, что накладные расходы, потраченные для оценки качества в отеле возвращаются в виде выручке за вычетом налогов.

Данные исследования демонстрируют однозначный потенциал от внедрения авторских разработок, которые даст эффект, указанный в таблице 27.

Таблица 27 – Эффект от внедрения предлагаемой методики

	Космос	Онега Палас	Изумрудный лес
Период	6 мес.	12 мес.	11 мес.
Доход от внедрения методики (руб.)	1 247 736	894 600	1 615 000
Затраты на внедрение методики	- 132 000	- 138 000	- 106 000
Экономический эффект	1 115 736	756 600	1 509 000

Источник: составлено автором

Полученные результаты рассчитаны исходя из полученных данных после принятия руководством отелем рекомендаций о повышении стоимости услуг размещения на основании полученных данных о повышении рейтингов прогнозное увеличение выручки может составить соответственно плюс 9,2 % для отеля «Космос», плюс 4,6 % для отеля «Онега Палас» и на 19,7 % для отеля «Изумрудный лес». При среднегодовой загрузке 45 %, 60 % и 55 % соответственно и с учетом понижающего коэффициента для среднего тарифа, учитывая групповые и корпоративные тарифы, прирост в рублях может составить 66 млн 211 тысяч для отеля «Космос», 3 млн 274 тысячи для отеля «Онега Палас» и 14 млн 978 тысяч для отеля «Изумрудный лес» при условии сохранения уровня качества.

Рассчитанный эффект от внедрения предлагаемой методики не учитывает мультипликативный эффект, связанный с увеличением рейтинга отелей на различных каналах бронирования, обусловленный повышением качеством гостиничных услуг.

Предлагаемая методика использования потребительских оценок включает в себя несколько этапов (рисунок 33), разделенных по времени и реализуемым

задачам. Применение методики предусматривает циклический характер, что позволит актуализировать значимость показателей качества в разное время.

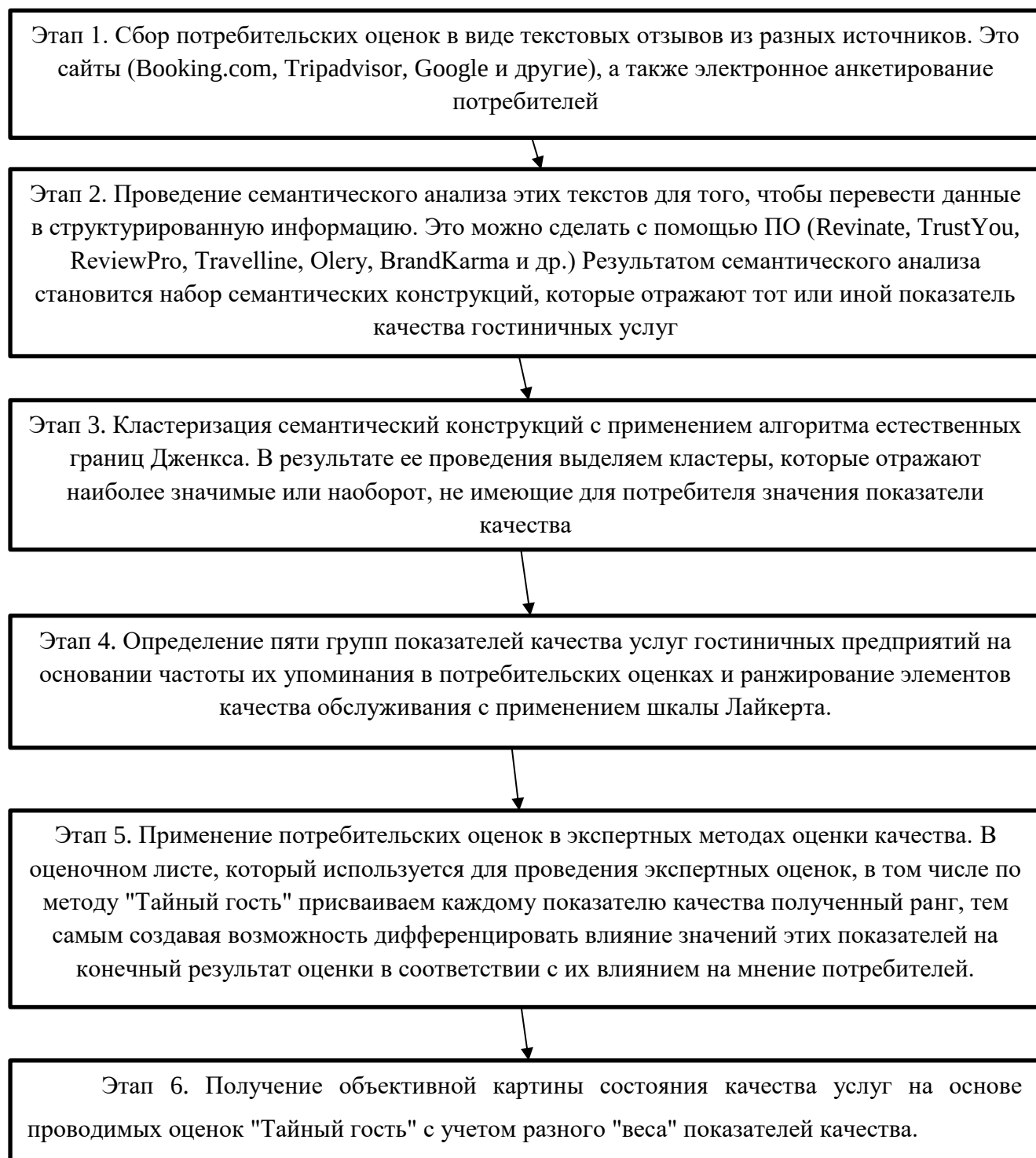


Рисунок 33 – Этапы применения экспертной методики оценки качества услуг гостиничных предприятий с учетом потребительских оценок

Источник: предложено автором

Предложенная автором методика в равной степени оказывает положительное влияние на повышение качества трудовой деятельности коллектива и повышение

степени удовлетворенности услугами потребителей. Снижение конфликтов с гостями, связанное с повышением степени удовлетворенности потребителей качеством обслуживания оказывает позитивное воздействие на психологический климат в коллективе, а также на степень удовлетворенности результатами собственной деятельности сотрудников в отдельности и коллектива в целом.

На основании примененной методики оценки качества были внедрены изменения в операционных стандартах работы гостиниц, направленные на стимулирование дополнительных продаж. Эти алгоритмы предусматривают финансовое и иное поощрение сотрудников контактных служб гостиничного предприятия, чем повышают финансовое благополучие сотрудников и стимулируют ответственный подход к выполнению своих обязанностей надлежащим образом, а также обеспечивают снижение текучести кадров.

Внедрение авторской комплексной методики экспертной оценки позволило определить наиболее значимые разрывы качества, связанные с недостаточной квалификацией или отсутствием необходимых навыков у персонала. На основании полученных данных были разработаны и проведены тренинги для повышения уровня профессионализма персонала, что обеспечивает повышение квалификации сотрудников и их лояльности к гостиничному предприятию.

С точки зрения потребителей внедрение авторских разработок позволяет обеспечить ожидаемый, а в некоторых случаях и превышающий ожидания уровень качества гостиничных услуг, чем обеспечить для путешественников комфортные условия пребывания при организации поездок, а также получение полноценного комплекса качественных услуг при размещении в отелях рекреационной направленности.

Рост положительной оценки качества со стороны потребителей также стимулирует развитие туристской отрасли, начиная от инфраструктурных объектов до самих гостиничных предприятий. Повышение качества обслуживания в отдельно взятом отеле обеспечивает ему конкурентное преимущество, что, в свою очередь, стимулирует объекты, находящиеся в прямой конкуренции, повышать уровень качества, тем самым повышая привлекательность отрасли в целом, как с

точки зрения потребителя, так и с точки зрения инвестиций в гостиничные предприятия.

В качестве дополнительных факторов, отражающих социально-экономический эффект от внедрения предлагаемой автором методики можно также выделить несколько:

Улучшение условий труда. За счет внедрения методики оценки качества гостиничных услуг, связанных непосредственно с оказываемыми услуги субъектами, к которым также относится персонал гостиничных предприятий, снижается психо-эмоциональная нагрузка на сотрудников за счет снижения конфликтных ситуаций с потребителями гостиничных услуг. За счет роста качества оказания услуг и учета потребительских ожиданий от качества таких услуг прогнозируется снижение конфликтных ситуаций, имеющих в своей основе разрывы качества, механизм предупреждения которых реализуется в рамках предложенных автором методов.

Оценка качества гостиничных услуг по авторской методике также может быть применена в качестве основы для измерения и отслеживания основных показателей эффективности деятельности сотрудников, их профессионального уровня и заинтересованности в эффективном выполнении задач. Показатели качества, рассмотренные в работе, могут быть использованы для оценки эффективности работы как отдельных департаментов и служб гостиничного предприятия, так и всего предприятия в целом. Это, в свою очередь, может послужить основой для создания и внедрения системы мотивации персонала, ориентированной на качественное выполнение персоналом гостиничного предприятия своих обязанностей по работе с потребителями.

Результаты оценки качества гостиничных услуг по предлагаемой методике с точки зрения создания мотивационной системы имеют действительно серьезный потенциал, что подтверждается применением данной методики в качестве основы для стимулирования сотрудников во многих российских гостиничных предприятиях, включая отели сети ГОСТ, Космос Групп (Интурист), Азимут и другие, использующие предложенную автором методику. Показатели оценки

качества гостиничных услуг, получаемые с применением методики легли в основу расчета KPI (Key Performance Indicators) для множества гостиничных предприятий в России и за рубежом.

Рассмотренный в работе механизм прогнозирования разрывов качества дает возможность небольшим гостиничным предприятиям экономить ресурсы на осуществление контроля и внесение корректировок в процедуры работы гостиничного предприятия, тем самым обеспечивая более эффективное ведение хозяйственной деятельности и снижение себестоимости гостиничных услуг за счет внедрения более эффективной методики оценки качества.

Методика оценки качества гостиничных услуг, рассмотренная в работе, предполагает также ранжирование показателей качества, имеющих приоритетное значение для потребителей и показателей, оказывающих минимальное влияние на оценку качества со стороны потребителей гостиничных услуг. Обеспечивая такую дифференциацию показателей качества, менеджмент гостиничных предприятий получает возможность минимизировать инвестиции в несущественные аспекты развития гостиничных услуг и напротив, уделить наибольшее внимание ключевым с точки зрения потребителя, показателям. Тем самым, менеджмент получает возможность снизить затраты на внедрение, развитие и повышение качества услуг предприятия.

Получение обратной связи от потребителя дает также возможность внедрить более экологические решения. Так, например, для отелей, где потребители позитивно реагируют на экономию моющих средств и готовы на более редкую смену белья и полотенец, могут быть изменены процедуры в целях снижения использования моющих средств и снижение загрязнений окружающей среды.

Экономия ресурсов, которую обеспечивает методика касается не только материального фактора качества. Так, в зависимости от оценки качества услуг и степени важности показателей качества для потребителя, менеджмент гостиничного предприятия получает возможность конкретизировать потребность в развитии навыков персонала, связанного непосредственно с теми показателями качества, которые являются ключевыми для потребителя. Это дает возможность не

просто оптимизировать расходы на обучение персонала, но и обеспечить более целевое использование средств, выделенных на обучение сотрудников.

Удовлетворение потребностей общества в качественных гостиничных услугах также является одним из дополнительных социально-экономических эффектов от внедрения авторской методики. Так, общественный спрос на качественные гостиничные услуги в последнее время обусловил появление множества компаний и источников, предоставляющих услуги сравнительной характеристики качества гостиничных услуг. В первую очередь, речь идет о мета-поисковых системах в гостиничной индустрии, а также сайтов с потребительскими оценками. Авторская методика, рассмотренная в диссертации, дает возможность отелям не просто повысить качество услуг, но и ответить на общественный запрос качественных гостиничных услуг и предоставить потребителю тот уровень услуги, который он ожидает.

Дополнительный социальный эффект от внедрения авторской методики заключается также в общем повышении уровня качества оказания гостиничных услуг в России. За время проведения исследования, методика была апробирована на нескольких гостиничных предприятиях и результаты демонстрируют рост степени удовлетворенности потребителя качеством гостиничных услуг, что, в свою очередь, положительно влияет на общий рост уровня гостиничных услуг и степени удовлетворенности потребителей в индустрии. Как следствие, высокое качества гостиничных услуг повышает качество жизни потребителей.

С точки зрения экономической привлекательности, рост степени удовлетворенности потребителей качеством гостиничных услуг обеспечивает внимание к этому направлению сферы услуг со стороны инвесторов, что, в свою очередь дает возможность гостиничной индустрии получить дополнительный приток средств для развития и обеспечить качественный рост за счет привлечение дополнительных инвестиций. С учетом того, что инвестиционная привлекательность гостиничных предприятий ниже, нежели, например, жилой недвижимости, дополнительные аргументы для привлечения инвесторов крайне необходимы.

Отраслевые риски могут быть представлены потенциальным развитием альтернативных вариантов размещения для потребителей, ориентированные на демпинговую стоимость. Такими предложениями могут стать объекты краткосрочной аренды, свободные от постоянных затрат на поддержание номерного фонда и штата персонала.

Одним из наиболее серьезных рисков, связанных с оценками потребителей является недобросовестная конкуренция. Так, публикация негативных оценок об отеле в сети может быть инструментом нечестной конкурентной борьбы с целью понижения рейтинга отеля и снижения конверсии бронирований в онлайн источниках. Для снижения фактора влияния такого риска компании – агрегаторы оценок применяют различные методы верификации оценок, такие, как связь профиля потребителя с бронированием, его подтверждение документально или иными способами, обеспечивающими подлинность оценки о гостиничном предприятии.

Вместе с тем, следует отметить, что пандемия COVID 2019, которая привела к ограничению перемещения туристов и оказала крайне негативное влияние на гостиничный рынок и туристскую индустрию в целом, не только не повлияла на эффективность предлагаемой методики, но и подтвердила ее состоятельность в условиях пониженного спроса. Это выразилось, в первую очередь в том, что показатели качества гостиничных услуг, связанных с гигиенической безопасностью, стали наиболее важными критериями при выборе потребителем средств размещения. В таких условиях предлагаемая методика, которая предлагает гостиничным предприятием быструю адаптацию оценки качества услуг с учетом потребительских оценок стала не просто актуальной, но и наиболее отражающей современные экономические обстоятельства.

Предлагаемая автором методика не только позволяет учитывать быстро изменяющиеся требования потребителя к качеству гостиничных услуг, но и оперативно изменять критерии оценки качества таких услуг в соответствии с их важностью для потребителя, независимо от уровня отеля, его сегмента деятельности и номерного фонда.

Правовые риски заключаются в потенциально агрессивному или запретительному законодательству по отношению к гостиничному бизнесу. Так, в после принятия в апреле 2019 года законопроекта о запрете оказания гостиничных услуг в объектах, относящихся к жилому фонду, многие малые средства размещения с 1 октября 2019 года оказались вне правового поля.

Одним из правовых рисков, связанных с применением предлагаемой методики также является возрастающее последнее время внимание к условиям получения и хранения персональных данных потребителей, используемых при проведении опросов относительно качества гостиничных услуг и иных методах получения потребительских оценок. Вместе с тем, за последнее время появились технические и технологические решение, позволяющие гостиничным предприятием обеспечить соблюдение актуальных законодательных требований относительно персональных данных, включая методы электронного анкетирования и другие способы. Возрастающий тренд на внимание регулирующих органов к методам сбора и хранения персональной информации дополнительно свидетельствует об их важности и актуальности как для бизнеса, так и для социально-экономических процессов.

Еще одним немаловажным правовым риском является возможное расширение закона о персональных данных гостей. В случае, если российские законодательные органы еще больше ограничат условия работы по сбору и анализ оценок иностранными компаниями, для применения авторской методики появятся ограничения в виде использования программного обеспечения по семантическому анализу, выполняющего требования регулирующих органов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования по использованию потребительских оценок в экспертных методах оценки качества гостиничных услуг позволяют сформулировать теоретико-методические основы для использования для оценки качества гостиничных услуг современные возможности получения и анализа потребительских оценок.

С точки зрения практического применения, результаты исследования открывают для гостиничных предприятий широкие возможности по созданию системы оценки качества сервиса максимально использующей как научные методы, так и современные технологии для обеспечения максимально эффективных управленческих решений в части поддержания и развития качества гостиничных услуг. В рамках диссертационного исследования:

1 Дано авторское определение понятию «потребительские оценки качества услуг». Выявлены недостатки существующих научных подходов к понятию «потребительские оценки качества услуг», автором уточнено понятие с учетом применения потребительских оценок в экспертных методах оценки качества гостиничных услуг. Значимость потребительских оценок для клиентов гостиниц в настоящее время обусловило необходимость пересмотра существующих определений «потребительских оценок качества услуг». В отличие от ранее предлагаемых определений, авторское определение дает возможность конкретизировать роль потребительских оценок в управлении качеством услуг гостиничных предприятий и методах по его оценке.

2. Трехфакторная модель качества услуг Гренруса дополнена фактором потребительских оценок, что обеспечивает ее более широкое применение в экспертных методах оценки качества гостиничных услуг. С учетом дополнения модель качества Гренруса открывает возможность для получения большего объема данных для оценки качества услуг. В отличие от существующей трехфакторной модели качества услуг Гренруса, дополненная модель наглядно демонстрирует

влияние потребительских оценок на оценку качества услуг со стороны потребителя и ее влияние на формирование ожиданий уровня качества услуг другими потребителями.

3. Автором предложена комплексная методика экспертной оценки качества гостиничных услуг с использованием семантического анализа потребительских оценок и последующей кластеризации показателей качества. В отличие от существующих, предлагаемая методика на основе естественных границ Дженкса позволяет выявить и распределить показатели качества услуг по кластерам в зависимости от частоты их упоминания в потребительских оценках и использовать их в экспертных методах оценки с учетом их различного значения для потребителей гостиничных услуг.

4. Разработан методический подход по внедрению комплексной методики экспертной оценки качества гостиничных услуг, которая, в отличие от существующих подходов обладает следующими преимуществами: оперативность получения информации руководством гостиничного предприятия об уровне качества услуг с учетом мнения потребителей, которая обеспечивает руководству возможность быстро и эффективно принимать управленческие решения о внедрении изменений по улучшению качества обслуживания и отслеживать изменения потребительских ожиданий уровня качества по разным показателям качества гостиничных услуг. Предлагаемый методический подход, в отличие от имеющихся позволяет сформулировать универсальный подход к оценке качества услуг для гостиничных предприятий независимо от их размера и категории.

5. Предложен алгоритм для выявления потенциальных разрывов качества гостиничных услуг. Используя данные потребительских оценок, автором обоснована возможность моделирования ситуаций потребления услуги с целью выявления потенциальных «разрывов» качества. Это дает возможность принимать управленческие решения по корректировке процедур работы гостиничного предприятия с целью предотвращения таких «разрывов» и повышения уровня качества услуг гостиничного предприятия в целом. В отличие от существующих подходов, алгоритм выявления потенциальных разрывов дает возможность

исследовать разрывы качества на основе моделирования ситуаций, связанных с различными показателями качества услуг.

В процессе исследования были применены и усовершенствованы методики оценки качества, а также доказана корреляция между экспертной оценкой качества, учитывающей предпочтения потребителей на основании семантического анализа оценок и оценкой качества потребителей, выраженной в среднем рейтинге по каждому из исследуемых отелей. Проведенное количество экспериментов (106) в течение трех лет позволяет считать данную выборку генеральной, что свидетельствует о репрезентативности исследования. Научный подход, положенный в основу исследования, позволил автору аргументированно и со всей полнотой доказать изначальную гипотезу исследования и разработать методику оценки качества, учитывающую современные тенденции и классические подходы к оценке качества.

Предлагаемые методики и инструменты могут быть применены в различных гостиничных предприятиях. С учетом предложенной методики, отели, даже с небольшим номерным фондом и ограниченными ресурсами могут оценивать и контролировать уровень качества с учетом актуальных потребностей потребителей конкретного отеля, их приоритетов в части гостиничных услуг. Методика предоставляет возможность выявлять наиболее существенные разрывы качества, свойственные конкретному отелю и имеющие наибольшую важность исключительно для целевого потребителя каждого гостиничного предприятия.

Универсальность предложенных методик открывает широкий спектр ее применения для различных средств размещения и позволяет адаптировать ее для отелей любого уровня, категории и объема номерного фонда. Применение предложенной методики не требует привлечения дорогостоящего оборудования или программного обеспечения и может быть реализовано сравнительно небольшими ресурсами.

Применение потребительских оценок в экспертных методах оценки качества дает отелю возможность выявлять разрывы качества на различных этапах

взаимодействия с гостем и определять пути их устранения. С учетом данных, получаемых в результате оценки качества по предлагаемой автором методике появляется возможность определять потребности гостей в наиболее важных аспектах качества существующих сервисов и востребованности в создании нового гостиничного продукта. На основании выявленных недостатков качества менеджмент отеля получает возможность внесения корректировок и реформирования существующих процедур для максимального соответствия ожиданиям потребителя и получения дополнительных конкурентных преимуществ. В случае работы отеля под международным брендом, авторские разработки формируют возможности для менеджмента отеля подготовить гостиничное предприятие для проверки соответствия стандартам бренда. Данная методика может также использоваться как критерий успешной деятельности предприятия для отчетности перед собственниками и инвесторами с точки зрения качества оказываемых услуг для включения в общую оценку конкурентоспособности организации.

Предложенная методика позволяет также расставить приоритеты для работы над показателями качества, выделить наиболее важные и оказывающие наибольшее влияние на общую оценку качества для максимально эффективного распределения трудовых, финансовых и иных ресурсов на развитие и поддержания приемлемого уровня качества. Методика дает возможность ранжировать наиболее важные факторы, влияющие на оценку качества, включая различные факторы – как интерактивный фактор, так и технический фактор, обуславливающий необходимость инвестиций в модернизацию, реновацию или иные действия, связанные с повышением качества данного фактора. Немаловажным аспектом разработки является возможность ее постоянного применения для отслеживания изменений динамики в оценке показателей качества с течением времени.

Методика дает возможность определять наиболее эффективные с точки зрения качества отделы и департаменты, а также выявлять лидеров и аутсайдеров в части предоставления услуг высокого качества. Наиболее явные разрывы качества могут послужить основанием для проведения более глубоких проверок в

части соблюдения фискальной дисциплины, поиска злоупотреблений персоналом, недостаточного или некорректного выполнения сотрудниками своих обязанностей. Для снижения потенциального возникновения конфликтных ситуаций с гостем, результаты могут быть основанием для моделирования нестандартных ситуаций в рамках оценки «Тайный гость» для отработки навыков и избегания конфликтов с гостями в дальнейшем.

С точки зрения продаж, методика предлагает возможности развития стандартов взаимодействия с гостем, с фокусом на наиболее важные аспекты оценки качества для повышения продаж номеров более высокой категории, а также сопутствующих услуг, востребованных для конкретной целевой группы потребителей. Кроме того, применяемый автоматизированный семантический анализ дает возможность определения потенциально востребованных у потребителей сервисов и услуг.

Авторские исследования позволяют определить приоритетные направления в части развития персонала, выявить недостатки профессиональных навыков, оказывающие наибольшее негативное влияние на восприятие потребителями качества, сформировать план обучения и иных мероприятий по повышению уровню квалификации персонала и контролировать их уровень на протяжении всей деятельности отеля. Полученные данные могут быть применены для разработки и корректировки существующих систем мотивации персонала для стимулирования эффективной операционной деятельности как отдельных департаментов, так и гостиничного предприятия в целом.

Результатом авторских исследований стал положительный экономический, социальный и управленческий эффект, наблюдаемый в отелях различной категории, в которых были использованы авторские разработки. Методика была применена в отелях различной категории и подтвердила свою состоятельность и эффективность с учетом наблюдения изменений после внедрения в период от 6 до 12 месяцев. Реализация предложенной автором методики позитивно отразилась на показателях деятельности гостиничных предприятий, отражающих уровень качества предоставляемых услуг, включая положительную динамику

удовлетворенности потребителей, рост продаж дополнительных услуг и номеров более высокой категории, рост рейтингов отелей на порталах оценок и иные факторы, свидетельствующие о применимости и результативности предложенной методики.

Исходя из вышесказанного, в процессе исследования была на практике доказана эффективность и актуальность авторских разработок и результатов исследования. Повышенное внимание со стороны гостиничного рынка к авторским разработкам дает возможность оценивать предлагаемую модель не просто, как перспективную, но и как представляющую собой наиболее современный и востребованный подход к оценке и контролю качества гостиничного обслуживания, позволяющий гостиничным предприятиям обеспечивать собственные конкурентные преимущества на рынке независимо от ценовой политики конкурентов и иных условий экономической деятельности.

Перспективы для использования предлагаемой автором методики не ограничиваются применением в Российской Федерации, но и также возможны к адаптации и внедрению на использование в мировой практике. Так, в 2019 году некоторые показатели методики были внедрены в отеле Biplan в Эстонии, Hilton в Болгарии, а в 2019 году – в отеле Savoy в Чехии. В российских отелях методика полностью или частично реализовано во многих отелях категории 5, 4 и 3 звезды, как в самостоятельно управляемых отелях, так и работающих под международными и российским гостиничными брендами. Большинство авторских разработок легло в основу методик работы профессиональной гостиничной компании по оценке качества – Big Tree, занимающейся соответствующими услугами для гостиничных предприятий в России.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Постановление от 16 февраля 2019 года N 158 Об утверждении Положения о классификации гостиниц (с изменениями на 23 ноября 2020 года) // [Электронный ресурс] / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200114767> (дата обращения: 12.08.2020).
2. Международные гостиничные правила // [Электронный ресурс] / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901813689> (дата обращения: 24.09.2018).
3. Международная гостиничная конвенция // [Электронный ресурс] / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901813688> (дата обращения: 26.09.2018).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 9 октября 2015 г. (ред. от 30.11.2018) № 1085 г. Москва «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» // [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс» – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_187292/ (дата обращения: 10.08.2018).
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 16 февраля 2019 г. N 158 "Об утверждении Положения о классификации гостиниц" // [Электронный ресурс] / «Гарант». – Режим доступа: <https://base.garant.ru/72176678> (дата обращения: 09.04.2019).
6. Агарков, А. П. Управление качеством: учебное пособие / А. П. Агарков – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», – 2014. – С. 208.
7. Арифуллин, М. В. Как обеспечить качество гостиничных услуг? / М. В. Арифуллин // Стандарты и качество. – 2014. – № 6 (924). – С. 84-86.
8. Арустамян, С. С., Авраменко Ю. С. Методика Mystery Guest как современная технология повышения качества гостиничных услуг, в сборнике: Культура и общество: история и современность материалы IV Всероссийской

научно-практической конференции. Под редакцией О. Ю. Колосовой, Т. В. Вергун. – 2015. – С. 356-360.

9. Аюшеева, Н. Н., Кушеева Т. Н. «Способ расчета весовых коэффициентов дуг семантической сети научного текста» / Н. Н. Аюшеева, Т. Н. Кушеева // Глобальный научный потенциал. Информационные технологии – 2013. – № 7(28). с. 51 – 54.

10. Батура, Т. В. Семантический анализ и способы представления смысла текста в компьютерной лингвистике / Т. В. Батура // Программные продукты и системы. – Тверь: ЗАО НИИ ЦПС, – 2016. – № 4. – С. 45-57.

11. Брагин Л.А., Панкина Т.В., Никишин А.Ф. Конкурентоспособность организаций малого бизнеса в сфере торговли // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 11. – С. 3493-3502.

12. Браймер, Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. А. Браймер: пер. с англ. – М. : Аспект-Пресс. – 2012. – 254 с.

13. Буйко, О. В., Гудин Ф. И. Взаимосвязь между качеством услуг и эффективностью гостиничного бизнеса / О. В. Буйко, Ф. И. Гудин // Современный гостинично-ресторанный бизнес: экономика и менеджмент. Сб. материалов Третьей научно-практической конференции. – 2016. – С. 118-121.

14. Волкова, Н. «Кубокачус: методика оценки качества услуг» / Н. Волкова / Практический маркетинг. – 2006. – № 4. – С. 16-22.

15. Гаранина, Е. Н. Клиентоориентированная концепция конкурентоспособности гостиницы / Е. Н. Гаранина // Вестник РМАТ. – 2015. – № 1. – С. 78-89.

16. Гареев, Р. Сущность и особенности гостиничного качества / Р. Гареев //РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2014. – № 2. – С. 209-212.

17. Голигузова, Н. С., Воробьев В. К. Современные проблемы развития гостиничного бизнеса в РФ / Н. С. Голигузова, В. К. Воробьев // Инновационные технологии в науке и образовании. – 2015. – № 4(4). – С. 399-403.

18. Горбашко, Е. А. Управление качеством / Е. А. Горбашко // Практикум: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. – М. : Юрайт, – 2016. – С. 323.
19. Данько, Т. П. Управление маркетингом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т. П. Данько – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – С. 521.
20. Дмитриева, Н. В., Зайцева Н. А., Огнева С. В., Ушаков Р. Н. «Гостиничный менеджмент»: учебное пособие / Н. В. Дмитриева, Н. А. Зайцева, С. В. Огнева, Р. Н. Ушаков: учебное пособие / Альфа-М, Инфра-М. – Москва. – 2018. – С. 352.
21. Духовная, Л. Л. Программа «Тайного гостя» как инструмент управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия / Л. Л. Духовная // Сб. статей Междун. научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян А. А. – 2015. – С. 92-94.
22. Зайцева, Н. А. Менеджмент в сервисе и туризме: учебное пособие -2-е изд. доп. / Н. А. Зайцева. – М. : Форум. – 2009. – С. 368.
23. Иванов, Г. Г. Коммерческая деятельность: учебник / Г. Г. Иванов, Е.С. Холин. – М. : ИД «ФОРУМ», 2012. – С. 384.
24. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М. : Экономика. – 1988. – С.215.
25. Катаева, Н. Н. Методы исследований для оценки качества торгового обслуживания [Электронный ресурс] / Nauka-rastudent.ru. – Режим доступа: <http://naukarastudent.ru/14/2443> (дата обращения: 14.06.2018).
26. Классификация-туризм.рф, [Электронный ресурс] / Федеральный перечень туристских объектов. – Режим доступа: <https://классификация-туризм.рф> (дата обращения: 20.12.2020).
27. Кобяк, М. В. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг: практическое пособие / М. В. Кобяк // ИЦ «Интермедия». – СПб. : – 2012. – С. 290.
28. Кобяк, М. В. Стратегия управления качеством продукции и услуг в гостиничном бизнесе / М. В. Кобяк // Российское предпринимательство. – 2011. – № 5 (2). – С. 158.

29. Кобяк, М. В. Теория и методология эффективного управления гостиничными предприятиями : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Кобяк Марина Викторовна. – М., – 2013. – 464 с.
30. Ковалева, Н. И., Никольская Е. Ю. Повышение качества гостиничных услуг на предприятиях индустрии гостеприимства / Н. И. Ковалева, Е. Ю. Никольская // Научный вестник МГИИТ. – 2015. – №3. – С. 6-14.
31. Козлов, Д. А. Особенности предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации / Д. А. Козлов // Актуальные проблемы индустрии гостеприимства и туризма: сб. статей междунаучно-практической конференции. – 2016. – С. 80-85.
32. Козлов, Д. А. Стратегия управления доходами для гостиниц в развивающихся дестинациях Российской Федерации / Д. А. Козлов // Междунаучно-журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 2-4. – С. 526-530.
33. Котлер, Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс и др. Издательство Диалектика. – Киев. – 2019. – С. 752.
34. Кошелева, А. И., Валединская Е. Н., Романюк А. В. Обеспечение качества оказания гостиничных услуг в независимых гостиничных предприятиях РФ / А. И. Кошелева, Е. Н. Валединская, А. В. Романюк // Рыночная трансформация экономики России: проблемы, перспективы, пути развития. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 92-99.
35. Кошелева, А., Полякова Е. Проблемы теории и практики управления качеством гостиничных услуг в РФ / А. Кошелева, Е. Полякова // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 3. – С. 208-213.
36. Лайко, М. Ю., Ильина Е. Л., Латкин А. Н., Панова Е. А., Бенчмаркинг как инструмент управления конкурентоспособностью гостиничных услуг / М. Ю. Лайко, Е. Л. Ильина, А. Н. Латкин, Е. А. Панова // Дискуссия. – 2017. – № 3 (77). – С. 30-34.

37. Лайко, М. Ю., Кошелева А. И., Евстигнеева Д. К. Международный опыт и российская практика эффективного управления гостиничными предприятиями / М. Ю. Лайко, А. И. Кошелева, Д. К. Евстигнеева / М. Ю. Лайко, А. И. Кошелева, Д. К. Евстигнеева // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2016. – № 4 (48). – С. 2-18.
38. Леонтьева, Н. Н. К теории автоматического понимания текста. Ч. 3. Семантический компонент. Локальный семантический анализ / Н. Н. Леонтьева. – М. : Изд. Моск. ун-та, – 2002. — С. 49.
39. Матвеев, А. А. Оценка качества сервиса гостиниц с применением методики семантического анализа текста / А. А. Матвеев // Вестник Национальной академии туризма. – 2018. – № 4 (48). – С. 37-40.
40. Матвеев, А. А. Проблемы оценки качества услуг отеля методом анкетирования с помощью печатных форм // [Электронный ресурс] – Российский экономический интернет-журнал. – 2018. – № 2. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2018/Matveev.pdf> (дата обращения: 22.11.2018).
41. Матвеев, А. А. Применение весовых коэффициентов показателей в оценке качества по методике «Тайный гость» / А. А. Матвеев // Журнал Сервис в России и за рубежом. – 2018. – С. 115-120.
42. Матвеев, А. А. Значение потребительских оценок качества гостиничных услуг в деятельности гостиничных предприятий / А. А. Матвеев // Финансовая экономика. – 2019. – №11. – С. 114-120.
43. Матвеев, А. А. Экспертные методы оценки качества гостиничных услуг / А. А. Матвеев // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 8. – С. 626 – 630.
44. Международный стандарт ИСО 9004-2:1991. Общее руководство качеством и показатели системы качества: Руководящие указания по услугам / Пер. с англ., науч. ред. В. И. Галеев. – М. : Всерос. науч.-исслед. ин-т сертификации Госстандарта России (ВНИИС). – 2009. – Ч. 2. – С. 996.
45. Мейби, К., Пью Д. Стратегии управления сложным изменением / К. Мейби, Д. Пью. – Жуковский. Кн. 10. Изд-во Жуковский. – 2002. – С. 72.

46. Мельчук, И. А.. Опыт теории лингвистических моделей Смысл – Текст. / И. А. Мельчук // Языки Славянской Культуры – М. : – 1999. – С. 368.
47. Морозова, Л. С., Поправкина А. А., Чернова Д. Г. Подходы к определению понятия «лояльность потребителя» в индустрии гостеприимства / Л. С. Морозова, А. А. Поправкина, Д. Г. Чернова // Сервис в России и за рубежом. – 2016. – Т.10. – № 1(62). – С. 85-93.
48. Морозов, М. А., Львова Т. В. Анализ влияния качества средств размещения дестинации при организации делового туризма / М. А. Морозов, Т. В. Львова // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2008. – № 4. – С. 138-141.
49. Морозова, Л. С., Трусевич И. В., Кузнецова Е. В. Исследование взаимосвязи показателей качества обслуживания и бизнес-процессов гостиницы / Л. А. Морозова, И. В. Трусевич, Е. В. Кузнецова // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – № 8. – С. 80-95.
50. Мусакин, А. А. Малый отель: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим / А. А. Мусакин. – СПб. : Питер, – 2007. – С. 320.
51. Недбай, А. А., Квалиметрия. Версия 1.0: метод. указания по практ. Занятиям // сост. А. А. Недбай. – Красноярск : ИПК СФУ. – 2008. – С. 61.
52. Никишкин, В. В. Изучение предпочтений потребителей на рынке загородной недвижимости / В.В. Никишкин, Ю.В. Куриленко // Вестник МГОУ. Серия экономика. № 3, 2014. - С. 13 – 19.
53. Никольская, Е. Ю., Белавина Я. А. Маркетинговые концепции в кадровой политике предприятия индустрии гостеприимства / Е. Ю. Никольская, Я. А. Белавина // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2014. – № 111. – С. 50-53.
54. Никольская, Е. Ю. Методы оценки компетенций персонала в индустрии гостеприимства: коллективная монография / Е. Ю. Никольская // Социально-экономические и правовые основы развития экономики. – Уфа. – 2015. – С. 65-72.
55. Никольская, Е. Ю., Попов, Л. А. Ковальчук, А. П. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг / Е. Ю. Никольская, Л. А. Попов, А. П.

Ковальчук // Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова – М. : КНОРУС. – 2018. – 280 с.

56. Пашкус, В. Ю. Качество и эффективность услуг организаций общественного сектора экономики / В. Ю. Пашкус // Вестник МГТУ. – 2012. – Т. 15. – № 1. – С. 206–211.

57. Певнева, Д. М. / Перспективы развития агро-туризма в России, Экономика. Инновации. Управление качеством / Д. М. Певнева // – 2015. – № 4 (13). – С. 103-104.

58. Питер, Р. Диксон. Управление маркетингом / Диксон Р. Питер // Пер. с англ. – М. : ЗАО “Изд-во БИНОМ”. – 1998. – Ч. 1. – С. 257.

59. Подольская, М. Н., Квалиметрия и управление качеством: лабораторный практикум. Экспертные методы / М. Н. Подольская. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ». – 2011. – Ч. 1. – С. 96.

60. Попов, Л. А., Гареев Р. Р., Валединская Е. Н., Кошелева А. И. Формирование метода оценки профессионального и кросс-культурного потенциала сотрудников гостиниц / Л. А. Попов, Р. Р. Гареев, Е. Н. Валединская, А. И. Кошелева // Дискуссия. – 2017. – № 9 (83). – С. 41-47.

61. Попов, Л. А., Матвеев А. А., Экономика совместного использования – современный вызов для гостиничной индустрии / Л. А. Попов, А. А. Матвеев // Проблемы и перспективы индустрии гостеприимства и туризма сборник статей. Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова. Уфа, – 2017. – С. 8-12.

62. Правдюк, В. Р. Механизмы обеспечения качества гостиничных услуг. В сборнике: Индустрия гостеприимства: проблемы и перспективы развития / В. П. Правдюк // Сборник статей студенческой межвузовской научно-практической конференции. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова: сб. статей студенческой межвузовской научно-практической конференции. – 2017. – С. 138-143.

63. Романюк, А. В., Ковальчук А. П. Методы повышения эффективности экономической деятельности гостиничных предприятий в современных условиях в

России / А. В. Романюк, А. П. Ковальчук // Научный вестник МГИИТ. – 2015. – № 2 (34). – С. 21-26.

64. Ростуризм [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.russiatourism.ru> (дата обращения: 11.09.2020).

65. Семенихина, К. Г., Слепцова Е. В., Развитие персонала как фактор успешной деятельности предприятий индустрии гостеприимства / К. Г. Семенихина, Е. В. Слепцова // Экономика устойчивого развития. – 2017. – № 3 (31). – С. 212-217.

66. Сейфуллаева М.Э. «Другой маркетинг»: маркетинг в условиях экономических санкций Запада / М.Э. Сейфуллаева // Международная торговля и торговая политика. 2015. № 2 (2). – С. 100.

67. Сидорчук Р.Р. Маркетинговое управление деловой активностью субъектов малого бизнеса (теоретикометодологический аспект) автореф. дис. ... д-ра эконом. наук: 08.00.05/Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова.- М., 2013. – С.50.

68. Скоробогатых И.И., Сагинова О.В. Трансформация роли и модели маркетинга и маркетинговых исследований в информационную эпоху // В сб.: Современный менеджмент: проблемы и перспективы Сборник статей. В двух частях. 2016. – С. 391-395.

69. Соловьев Б. А. Мешков А. А. Мусатов Б. В. Маркетинг: Учебник / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – С. 4.

70. Топольник, В. Г. К вопросу методики количественной оценки качества услуг СПиР гостиничного комплекса / В. Г. Топольник // Актуальные вопросы гостинично-ресторанного бизнеса: материалы Междунар. науч.-практ. интернет-конф. препод. и мол. ученых (20-21 ноября 2015 г.). – Донецк : – 2015 – С. 108-110.

71. Тузов, В. А. Компьютерная семантика русского языка / В. А. Тузов // – СПб. : Изд-во СПбГУ. – 2003. – 391 с.

72. Тюремное заключение за фейковые оценки на Tripadvisor – первый случай в Европе [Электронный ресурс] / Сообщество профессионалов гостиничного бизнеса Фронтдеск.ру. – Режим доступа: <https://www.frontdesk.ru/>

news/tyuremnnoe-zaklyuchenie-za-feykovye-otzyvy-na-tripadvisor-pervyy-sluchay-v-evrope (дата обращения: 12.09.2018).

73. Урунбаев, У. Р., Давыденко Н. И. Разработка критериев оценки по методу «Тайный гость» для предприятий общественного питания различных сегментов / У. Р. Урунбаев, Н. И. Давыденко // Пищевые инновации и биотехнологии материалы IV Междун. научной конференции. – 2016. – С. 350-351.

74. Федеральное агентство по туризму [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.russiatourism.ru/content/8/section/81/detail/10874/> (дата обращения: 14.09.2019).

75. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 14.08.2020).

76. Федюкин, В. К. Управление качеством процессов / В. К. Федюкин. – СПб. : Питер. – 2005. – 202 с.

77. Филатова, Т. А. Критерии оценки качества услуг в сервисной организации / Т. А. Филатова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 6. – С. 82-87.

78. Чернышева, А. В. Организация и управление гостиничным бизнесом / А. В. Чернышева: под ред. А. Л. Лесника. – М. : Издательский дом «Альпина», – 2011. – 212 с.

79. Чудновский, А. Д., Жукова М. А. Управление потребительскими предпочтениями в сфере отечественного туризма и гостеприимства и основные направления реализации туристского продукта: учеб. пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова – М. : Федеральное агентство по туризму. – 2014. – 304 с.

80. Чудновский, А. Д. Туризм и гостиничное хозяйство: учебник / А. Д. Чудновский. – М. : Тандем. – 2011. – С. 231.

81. Шанченко, Н. И. Лекции по эконометрике: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Прикладная информатика (в экономике)» / Н. И. Шанченко. – Ульяновск : УлГТУ. – 2008. – С. 79.

82. Шмыткова, А. В. Основные тенденции развития средств размещения в России / А. В. Шмыткова // Вестник Национальной академии туризма. – 2017. – № 1. – С. 24-27.
83. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. пособие; 2-е изд., испр. и доп. / А. Ю. Юданов. – М. : Ассоциация авторов и издателей “Тандем”. Изд-во “ГНОМ-ПРЕСС”. – 1998. – С. 381.
84. Accor [Электронный ресурс] / Официальный сайт бренда Accor – Режим доступа: <https://www.accorhotels.group/en/group/who-we-are/accorhotels-in-brief> (дата обращения: 10.10.2020).
85. ADR и расходы на каналы дистрибуции: какие расчеты необходимы отельерам [Электронный ресурс] / Сообщество профессионалов гостиничного бизнеса Фронтдеск.ру. – Режим доступа: <https://www.frontdesk.ru/article/adr-i-rashody-na-kanaly-distribucii-kakie-raschety-neobhodimy-oteleram> (дата обращения: 22.04.2018).
86. Anderson, C. The impact of social media on lodging performance Cornell Hospitality Report / C. Anderson. – 2014. – 12(15), – p. 6-11.
87. Cadotte, E. R, Turgeon N. Compliments / E. R. Cadotte, N. Turgeon // Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, – 1988. – Vol. 1. – P. 74–79.
88. Cathy, A. Enz, Linda Canina, and Mark Lomanno Competitive Hotel Pricing in Uncertain Times / Enz. A. Cathy, Canina Linda, Lomanno Mark // Cornell Hospitality Report. Center for Hospitality Research. –2010. – Vol. 9 – No. 10. – p. 6-14.
89. Consumer Research Uncovers Travelers’ Online Search and Booking Behaviors [Электронный ресурс] / официальный сайт TrustYou – Режим доступа: <http://www.trustyou.com/resources/consumer-research-uncovers-travelers-online-search-and-booking-behaviors> (дата обращения: 22.04.2019).
90. Cronin, J. J., Jr., Taylor S. A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension / J. J. Cronin, Jr., S. A. Taylor // Journal of Marketing. –1992. – Vol. 56. – p. 55-68.

91. Flanagan, J. C. The Critical Incident Technique / J. C. Flanagan // Psychological Bulletin. –1954. – Vol. 51. – No.4. – 33 p.
92. Goldman Sachs research More People Who Use Airbnb Don't Want to Go Back to Hotels [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://fortune.com/2016/02/16/airbnb-hotels-survey> (дата обращения: 20.02.2019)
93. Gronroos, Christian Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic / Christian Gronroos // John Wiley & Sons. – 2016. – 536 p.
94. Jenks, George F. "The Data Model Concept in Statistical Mapping", International Yearbook of Cartography 7. – 1967. – p. 186-190.
95. Jones, P. and Lockwood, A. The management of hotel operations: an innovative approach to the study of hotel management / P. Jones, A. Lockwood // International Journal of Contemporary Hospitality Management– 1994. – 139 p.
96. John, S. Oakland Total Quality Management: The Route to Improving Performance / Oakland John S. // Elsevier Butterworth-Heinemann – 1993. – 463 pp.
97. Jost, Benjamin / A Winning Guest Feedback Formula for Your Hotel's Success / [Электронный ресурс] / онлайн журнал Hospitality.net – Режим доступа: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4085374.html> (дата обращения: 12.12.2019).
98. Juran, Joseph M. / Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran (1 ed.) / Joseph M. Juran // New York City: McGraw-Hill. – 2004. – 379 pp.
99. Jonathan, Barsky and Lenny Nash, What Is More Important than Location in Selecting a Hotel, Hotel & Motel Management (January 13) – 2010. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4045264.html> (дата обращения: 07.07.2018).
100. Judy, Siguaw and Bill Carroll Evolution in Electronic Distribution: Effects on Hotels and Intermediaries / Siguaw Judy, Carroll Bill // Cornell Hospitality Report, Cornell Center for Hospitality. – 2005. – Vol. 3. – No 5. – p. 5-20.
101. Han, H. J., Mankad, S., Gavirneni, N., & Verma, R. What guests really think of your hotel: Text analytics of online customer reviews / H. J. Han, S. Mankad, N. Gavirneni, R. Verma // Cornell Hospitality Report, 16(2). – 2016. – p. 3-17.

102. Hoyle, D. / ISO 9000 Quality Systems Handbook, 7th ed./ D. Hoyle // Routledge. – 2017. – 892 p.
103. Kano, Noriaki (ed.) Guide to TQM in Service Industries / Noriaki Kano // Tokyo: Asian Productivity Organization. – 2001. – p. 260.
104. Lost in translation? Booking.com research exposes surprising gap between travel ambitions and reality [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://globalnews.booking.com/bookingcom-research-exposes-surprising-gap-between-travel-ambitions-and-reality> (дата обращения: 19.06.2019).
105. Marriott [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi> (дата обращения: 11.06.2020).
106. Manthiou, A., Kang J., Sumarjan N., Tang L. The Incorporation of Consumer Experience into the Branding Process: An Investigation of Name-Brand Hotels / A. Manthiou, J. Kang, N. Sumarjan, L. Tang // International Journal of Tourism Research. – 2016, – vol. 18 – iss. 2. – p. 105-115.
107. Maldonado, Alcudia Ana Virginia del Carmen Employee involvement in hotel total quality management / Alcudia Maldonado, Virginia del Carmen Ana // Journal of Intercultural Management. – 2015. – Vol. 7. – No. 4, – p. 55–67.
108. Matveev, A. A. / Sharing Economy: for and against / A. A. Matveev // Plekhanov Russian University of Economics. Тезисы доклада на конференции Язык: английский. – 2017 – С. 86-89.
109. Mohamed, Adel Mohamed Samy Mohsen The introduction of a total quality management in hotels / Mohsen Mohamed Adel Mohamed Samy // Univercity of Wales, – 2009. – p. 260.
110. Nikolskaya E.Yu., Lepeshkin V.A., Kulgachev I.P., Matveev A.A. Perfection of quality management of hotel services / E.Yu. Nikolskaya, V.A. Lepeshkin, I.P. Kulgachev, A.A. Matveev // Journal of Engineering and Technology (UAE). Volume XI, 2020. – p. 417-422.
111. Nilsen: Global trust in advertising [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/global-trust-in-advertising-2015.html> (дата обращения: 17.08.2019).

112. Parasuraman, A., Zeithaml V. A., Berry L. L. / A conceptual model of service quality and its implications for future research / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L. L. Berry // Journal of Marketing. – 1985. – Vol. 49 No. 3. – p. 1-50.

113. Rohit, Verma and Ken McGill Travel Industry Benchmarking: Marketing ROI, Opportunities, and Challenges in Online and Social Media Channels for Destination and Marketing Firms / Verma Rohit, McGill Ken // Cornell Hospitality Report, Center for Hospitality Research. – 2011. – Vol. 11. – No. 9. – p. 6-15.

114. Sabre выяснил, что является определяющим при выборе отеля для гостей [Электронный ресурс] / Сообщество профессионалов гостиничного бизнеса Фронтдеск.ру. – Режим доступа: <https://www.frontdesk.ru/news/sabre-vyyasnil-chto-yavlyaetsya-opredelyayushchim-pri-vybore-otelya-dlya-gostey> (дата обращения: 12.03.2020).

115. STR: TripAdvisor tops Travel Brand Awareness Index [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ljresearch.co.uk/tripadvisor-tops-travel-brand-awareness-index> (дата обращения: 17.02.2019).

116. Taboada, M., Brooke J., Tofiloski M., Voll K. D. & Stede, M. / Lexicon-Based Methods for Sentiment Analysis / M. Taboada, J. Brooke, M. Tofiloski, K. D. Voll, M. Stede // Computational Linguistics. – 2011. – № 37(2). – 267–307pp.

117. These Categories Are Most Positively and Negatively Impacting Hotel Ratings [Электронный ресурс] / официальный сайт TrustYou – Режим доступа: <https://www.trustyou.com/blog/research/these-categories-are-most-positively-and-negatively-impacting-hotel-ratings> (дата обращения: 14.04.2020).

118. TrustYou Research: Consumer Research Identifies Which Attributes are Most Important to Travelers When Booking a Hotel [Электронный ресурс] / официальный сайт TrustYou – Режим доступа: <https://www.trustyou.com/resources/consumer-research-identifies-which-attributes-are-most-important-to-travelers-when-booking-a-hotel> (дата обращения: 17.01. 2019).

119. TripAdvisor stats: 35 Amazing TripAdvisor Statistics and Facts (2020) [Электронный ресурс] / DMR Business Statistics – Режим доступа:

<https://expandedramblings.com/index.php/tripadvisor-statistics/> (дата обращения: 22.02.2020).

120. Univariate classification schemes in Geospatial Analysis – A Comprehensive Guide, 3rd edition. de Smith, Goodchild, Longley. – 2015. – p. 516.

121. W. Edwards, Deming The Essential Deming: Leadership Principles from the father of Quality / Deming W. Edwards // NY. McGraw Hill Professional. – 2013. – 336 pp.

122. Ye, Q., Law, R., Gu, B. & Chen, W. The Influence of User-Generated Content on Traveler Behavior: An Empirical Investigation on the Effects of e-Word-Of-Mouth to Hotel Online Bookings / Q. Ye, R. Law, B. Gu, W. Chen // Computers in Human Behavior. – 2011. – 27(2). 634-39pp.

123. Zaitseva, N. A., Kozlov D. A., Nikolskaya E. Yu. Evaluation of the competencies of graduates of higher educational institutions, engaged in the training of personnel for tourism and hospitality / N. S. Zaitseva, D. A. Kozlov, E. Yu. Nikolskaya // Eurasian Journal of Analytical Chemistry. – 2017. – Т. 12. – № 5b. – p. 685-695.

124. Zink, K. Total Quality Management as a Holistic Management Concept -the European Model for Business Excellence / K. Zink // [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ia800202.us.archive.org/24/items/springer_10.1007-978-3-642-72098-7/10.1007-978-3-642-72098-7.pdf (дата обращения: 09.03.2017).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

Таблично-графический материал

Таблица А.1 – Данные оценки отелей к главе 2

ОТЕЛЬ	Категория	TrustScore	TrustScore по отелям	Тайный гость	Тайный гость по отелям
ОТЕЛЬ 1	4	89	89	67,50	67,50
ОТЕЛЬ 2-1	5	94	93,33	85,80	85,13
ОТЕЛЬ 2-1	5	93	93,333	85,30	85,13
ОТЕЛЬ 2-2	5	93	93,33	84,30	85,13
ОТЕЛЬ 3	3	84	84	69,50	69,50
ОТЕЛЬ 4-1	2	86	85	74,80	72,00
ОТЕЛЬ 4-2	2	84	85	69,20	72,00
ОТЕЛЬ 5	4	91	91	84,80	84,80
ОТЕЛЬ 6-1	4	88	88,7	85,20	86,03
ОТЕЛЬ 6-2	4	89	88,7	88,90	86,03
ОТЕЛЬ 6-3	4	89	88,7	84,00	86,03
ОТЕЛЬ 7-1	4	93	93	76,20	80,85
ОТЕЛЬ 7-2	4	93	93	85,50	80,85
ОТЕЛЬ 8-1	5	82	82	82,00	80,10
ОТЕЛЬ 8-2	5	82	82	78,20	80,10
ОТЕЛЬ 9-1	3	88	88	81,80	85,50
ОТЕЛЬ 9-2	3	88	88	89,20	85,50
ОТЕЛЬ 10-1	5	91	91	79,50	79,65
ОТЕЛЬ 10-2	5	91	91	79,80	79,65
ОТЕЛЬ 11	5	95	95	87,90	87,90
ОТЕЛЬ 12	4	91	91	81,80	81,80
ОТЕЛЬ 13	4	90	90	78,60	78,60
ОТЕЛЬ 14-1	3	73	73,33	63,30	62,40
ОТЕЛЬ 14-2	3	73	73,33	62,30	62,40
ОТЕЛЬ 14-3	3	74	73,33	61,60	62,40
ОТЕЛЬ 15	4	83	83	82,10	82,10
ОТЕЛЬ 16-1	3	79	79	77,60	74,43
ОТЕЛЬ 16-2	3	79	79	74,80	74,43
ОТЕЛЬ 16-3	3	79	79	70,90	74,43
ОТЕЛЬ 17-1	4	89	88	74,30	75,65
ОТЕЛЬ 17-2	4	87	88	77,00	75,65
ОТЕЛЬ 18	3	79	79	63,50	63,50
ОТЕЛЬ 19-1	4	89	89	72,40	75,85
ОТЕЛЬ 19-2	4	89	89	79,30	75,85
ОТЕЛЬ 20-1	3	77	77	69,80	67,45
ОТЕЛЬ 20-2	3	83	83	65,10	67,45

Отель	Категория	TrustScore	TrustScore по отелям	Тайный гость	Тайный гость по отелям
Отель 21-1	3	77	77	63,30	62,95
Отель 21-2	3	77	77	62,60	62,95
Отель 22	4	84	84	81,40	81,25
Отель 23-1	3	77	77,7	65,60	65,00
Отель 23-2	3	77	77,7	63,30	65,00
Отель 23-2	3	79	77,7	66,10	65,00
Продолжение таблицы А. 1					
Отель 24-1	3	78	78,5	62,70	66,25
Отель 24-2	3	79	78,5	69,80	66,25
Отель 25-1	3	87	86,5	72,30	72,15
Отель 25-1	3	86	86,5	72,00	72,15
Отель 26	3	84	84	76,70	76,70
Отель 27	4	92	92	83,10	83,10
Отель 28	5	91	91	88,40	88,40
Отель 29	4	91	91	77,20	77,20
Отель 30	4	90	90	81,70	81,70
Отель 31		82	82	61,40	61,40
Отель 31-1	2	79	79	63,50	69,30
Отель 32-2	2	79	79	75,10	69,30
Отель 33-1	5	88	89,33	73,70	79,40
Отель 33-2	5	90	89,33	81,50	79,40
Отель 33-3	5	90	89,33	83,00	79,40
Отель 34-1	4	84	84,5	75,20	73,05
Отель 34-2	4	85	84,5	70,90	73,05
Отель 35-1	4	85	85	73,90	77,90
Отель 35-2	4	85	85	81,90	77,90
Отель 36	3	84	84	76,70	76,70
Отель 37-1	4	88	89	78,00	77,03
Отель 37-2	4	90	89	78,20	77,03
Отель 37-3	4	89	89	74,90	77,03
Отель 38-1	4	88	88,33	83,30	83,97
Отель 38-2	4	89	88,33	84,60	83,97
Отель 38-3	4	88	88,33	84,00	83,97
Отель 39-1	5	91	90,5	78,10	79,60
Отель 39-2	5	90	90,5	81,10	79,60
Отель 40-1	2	77	76,33	64,40	55,00
Отель 40-2	2	77	76,33	51,50	55,00
Отель 40-3	2	75	76,33	49,10	55,00
Отель 41-1	2	78	80	60,10	64,63
Отель 41-2	2	80	80	55,70	64,63
Отель 41-3	2	82	80	78,10	64,63
Отель 42-1	2	70	73	46,40	54,07
Отель 42-2	2	73	73	48,80	54,07
Отель 42-3	2	76	73	67,00	54,07
Отель 43	4	93	93	82,90	82,90

Отель	Категория	TrustScore	TrustScore по отелям	Тайный гость	Тайный гость по отелям
Отель 44	5	88	88	71,60	71,60
Отель 45		88	88	86,20	86,20
Отель 46	5	93	93	91,30	91,30
Отель 47-1		78	81,5	60,40	63,25
Отель 47-2		85	81,5	66,10	63,25
Отель 48-1		85	83,5	67,70	66,10
Отель 48-2		82	83,5	64,50	66,10
Отель 49-1	2	73	73,7	59,40	64,30
Отель 49-2	2	73	73,7	64,10	64,30
Продолжение таблицы А. 1					
Отель 49-1	2	75	73,7	69,40	64,30
Отель 50		78	78	46,00	46,00
Отель 51-1	4	83	84	69,30	78,15
Отель 51-2	4	85	84	87,00	78,15
Отель 52	5	92	92	85,60	85,60
Отель 53-1	2	90	90	74,90	79,60
Отель 53-2	2	91	91	84,30	79,60
Отель 54-1	2	75	74	63,70	59,03
Отель 54-2	2	75	74	53,10	59,03
Отель 54-3	2	72	74	60,30	59,03
Отель 55-1	2	80	80,5	63,10	64,95
Отель 56-2	2	81	80,5	66,80	64,95
Отель 57		86	86	70,50	70,50
Отель 58-1		75	74,5	56,80	51,30
Отель 59		74	74,5	45,80	51,30
Отель 60-1		90	90	78,80	82,15
Отель 60-2		90	90	85,50	82,15

Первый номер в таблице рядом со словом «Отель» указывает порядковый номер отеля, участвовавшего в исследовании второй – порядковый номер проводимой оценки экспертным методом. Второй столбец отражает категорию отеля согласно принятой в РФ системе классификации. Если категория отеля не указана, он относится к категории «без звезд»

Таблица А. 2 – Результаты процентного достижения значений оценки качества гостиничных услуг при проведении оценок экспертными методами «Тайный гость» к максимально возможному результату к главе 3

В процентах

Департамент	Изумрудный лес	Повторно	Онега Палас	Повторно	Космос	Повторно
Бронирование	36,8	50,0	76,7	90,0	42,1	72,0
Общественные зоны	86,2	95,0	95,2	89,9	95,7	95,8
Отдел размещения	48,8	44,2	86,0	82,1	46,8	64,3
Номер	82,9	91,9	85,9	87,9	84,1	91,9
Завтрак / Шведский стол	94,3	90,9	98,2	92,7	98,0	100,0
A la Carte	82,6	69,6	77,3	91,	76,1	71,7
Бар			90,5	95,2		
Room Service	62,0	86,4	65,7	80,6	62,2	71,0
Фитнес центр	73,0	92,1	70,6	90,9	90,7	94,9
СПА услуги	65,5	81,8				
Дополнительные услуги	43,8	93,3	81,3	95,5	75,0	85,7
Итоговый балл	73,7	83,0	85,2	88,9	78,3	84,6