



Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ М. Д. Батраев

(подпись) (инициалы, фамилия)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

в форме \_\_\_\_\_ **бакалаврской работы** \_\_\_\_\_  
(бакалаврской работы, дипломного проекта, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту (ке)

Горбуновой Ксении Сергеевне

(фамилия, имя, отчество студента(ки))

Группа ЗТТ18-06БГР

направление подготовки 43.03.03

(код)

Гостиничное дело

(наименование)

профиль 43.03.03.01.01 Ресторанная деятельность

Тема выпускной квалификационной работы

«Разработка комплекса мероприятий по повышению уровня сервиса на примере гостиницы «Красноярск»

Утверждена приказом по университету № 4716/с от 23.03.2023 г.

Руководитель ВКР

И. В. Изосимова, канд.биол.наук, доцент, доцент кафедры гостиничного дела ИТиСУ

(инициалы, фамилия, должность и место работы)

Исходные данные для ВКР фактические данные, представленные гостиницей «Красноярск» и полученные из источников сети Интернет, литературные источники по теме ВКР

Перечень разделов ВКР

1 Теоретические основы сервисной деятельности

2 Анализ сервисной деятельности предприятия на примере гостиницы «Красноярск»

3 Разработка комплекса мероприятий по повышению уровня сервиса в гостинице «Красноярск»

Перечень графического или иллюстративного материала: графический материал отсутствует

Руководитель ВКР

(подпись)

И. В. Изосимова

(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

подпись, инициалы и фамилия студента(ки)

К.С. Горбунова

« 30 » марта 2023 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
1 Теоретические основы сервисной деятельности .....	8
1.1 Понятие и сущность сервисной деятельности .....	8
1.2 Методы оценки качества сервиса в гостиничном комплексе .....	16
1.3 Примеры исследований по повышению уровня сервиса в гостиничном деле .....	25
2 Анализ сервисной деятельности предприятия на примере гостиницы «Красноярск» .....	34
2.1 Общая характеристика гостиницы «Красноярск» .....	
2.2 Комплексный анализ сервисной деятельности гостиницы «Красноярск» ....	
2.2.1 Ассортимент услуг, предоставляемых гостиницей «Красноярск» .....	
2.2.2 Анализ качества предоставляемых услуг в гостинице «Красноярск» .....	
2.2.3 Анализ процесса обслуживания клиентов гостиницы «Красноярск» .....	
2.2.4 Сравнительный анализ гостиницы «Красноярск» и конкурентов .....	
3. Разработка комплекса мероприятий по повышению уровня сервиса в гостинице Красноярск.....	
Заключение .....	
Список использованных источников .....	
Приложения .....	

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования определяется тем, что современный период времени определяется глобальными изменениями в социальной, экономической, политической сферах, в общественные отношения все чаще внедряются новшества, новые стандарты в различные сферы деятельности для привлечения все большего количества потребителей, отметим, что с модернизацией различных сфер деятельности происходит повышение уровня экономической и социальной жизни, потребности общества постоянно растут и трансформируются. Важной сферой деятельности, которая привлекает все большее внимание является гостиничный бизнес, который занимает все большую долю в структуре рынка, и который востребован в современном обществе.

Отмечается, что качественные услуги всегда привлекают особое внимание и желание пользоваться ими, формирование и развитие сферы услуг позволяет клиентам сравнивать сервис, уровень обслуживания, уровень сервиса, что подталкивает компании данной сферы все больше совершенствоваться, внедрять различные ноу-хау, новшества для привлечения и удержания потребителя. Также, на доходность данной сферы деятельности влияет различное количество факторов, как внешние, так и внутренние, но при этом совокупность данных факторов приносит ожидаемую эффективность, в особенности человеческий фактор.

Качество сервиса являются основным элементом доходности гостиничного бизнеса, престижности, популярности, гостиница становится брендом, только ответственное отношение компании к собственной работе, к потребителям услуг обеспечивает успех и доходность. Поэтому гостиничный бизнес представляют собой определенные продукт, идею, разработку и т.д., которая активно используется в настоящее время и всегда имеет преимущества.

Проблематикой данного исследования становится важность методов способов, инструментария разработки качественных услуг, повышения уровня

сервиса гостиничного бизнеса, создания популярности качества обслуживания, совершенствования коммуникационных возможностей для повышения конкурентоспособности данной сферы на внутренних и внешних рынках. Поэтому, данная тема «Разработка комплекса мероприятий по повышению уровня сервиса на примере гостиницы «Красноярск»» является актуальной и требует изучения.

Степень разработанности темы обусловлена формированием и совершенствованием индустрии гостеприимства изложена в трудах российских исследователей: Алимбекова М.М., Андреева А.Ю., Арсланова Г.Х., Хисматуллин М.М., Борисова А.О., Валеева Е.О., Варламова А.В., Гатаулина С.Ю., Глазков В.Н., Елканова Д.И., Зуева О.В., Николенко П.Г., Прядко С.Н., Зангиев Б., Ревинский И.А., Романова Л. С., Романова, М.М., Сердюкова Н.К., Сердюков Д.А., Баль Н.В., Скобкин С.С. и другие.

Объектом исследования является гостиница «Красноярск».

Предметом исследования является качество сервиса гостиницы «Красноярск».

Целью данного исследования является анализ и разработка комплекса мероприятий по повышению уровня сервиса на примере гостиницы «Красноярск».

Исходя из темы исследования, поставлены следующие задачи:

1. Представить понятие и сущность сервисной деятельности.
2. Рассмотреть методы оценки качества сервиса в гостиничном комплексе.
3. Привести примеры исследований по повышению уровня сервиса в гостиничном деле.
4. Дать общую характеристику гостиницы «Красноярск».
5. Представить комплексный анализ сервисной деятельности гостиницы «Красноярск».
6. Разработать комплекс мероприятий по повышению уровня сервиса в гостинице Красноярск.

Практическая значимость исследования заключается в разработке

рекомендаций комплекса мероприятий по повышению уровня сервиса в гостинице Красноярск.

Методическая база исследования. Основными методами исследования стали принципиальные подходы, методы системного анализа, экономического анализа.

Теоретической базой исследования послужили работы авторов, ученых в сфере индустрии гостеприимства, научные публикации, учебные пособия Алимбекова М.М., Андреева А.Ю., Арсланова Г.Х., Хисматуллин М.М., Борисова А.О., Валеева Е.О., Варламова А.В., Гатаулина С.Ю., Глазков В.Н., Елканова Д.И., Зуева О.В., Николенко П.Г., Прядко С.Н., Зангиев Б., Ревинский И.А., Романова Л. С., Романова, М.М., Сердюкова Н.К., Сердюков Д.А., Баль Н.В., Скобкин С.С. и другие.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы.

# **1 Теоретические основы сервисной деятельности**

## **1.1 Понятие и сущность сервисной деятельности**

В настоящее время, на фоне различных политических, экономических, технологических, социальных процессов как на внутреннем, так и на внешнем рынках, начинает быстрыми темпами формироваться и развиваться гостиничный бизнес – как одна из основных сфер услуг, которая является одной из важных составляющих развития экономики государства, повышения конкурентоспособности, что позволяет ему сохранять свои позиции на международных рынках. Данная составляющая со временем стала все больше завоевывать внимание бизнес-сообщества, так как именно данная сфера деятельности становится все более популярной, она развивается и прогрессирует в зависимости от состояния развития рынка, потребительских предпочтений, что делает ее объектом исследований [15].

В данной области имеют свои теоретические представления, свои позиции, что дает представление о понятии «гостиничного бизнеса», то есть индустрии гостеприимства. Вопросами данной сферы деятельности занимались такие ученые и исследователи как: Алимбекова М.М., Андреева А.Ю., Арсланова Г.Х., Хисматуллин М.М., Борисова А.О., Валеева Е.О., Варламова А.В., Гатаулина С.Ю., Глазков В.Н., Елканова Д.И., Зуева О.В., Николенко П.Г., Прядко С.Н., Зангиев Б., Ревинский И.А., Романова Л. С., Романова, М.М., Сердюкова Н.К., Сердюков Д.А., Баль Н.В., Скобкин С.С. и другие.

Далее рассмотрим понятие и сущность индустрии гостеприимства как одну из составляющих сферы услуг. Отметим, то что индустрия гостеприимства показывает человеческий подход к обслуживанию, также к развитию технологических условий, предоставления слаженных последовательных моментов в обслуживании клиента. Понятие «гостеприимство» относится к словосочетанию «прием гостя» - то есть одного из важных понятий социального и общественного развития любого народа, которое основано на культурном



уровне и моральном принципе любой страны, народа. Данное понятие интерпретируется с умением обслуживать клиента, заказчика – то есть, данная сфера предполагает элементы организации обслуживания в какой-либо сфере деятельности (туризм, гостиничный бизнес и т.д.). Иными словами, можно сказать, что «индустрия гостеприимства» - это комплексная услуга, обуславливаемая потребительскими характеристиками в той или иной организации сферы услуг, которая формирует положительный имидж данной организации [14]. Важным условием функционирования индустрии гостеприимства является уровень сервиса в гостиничном бизнесе.

Данная сфера деятельности весьма специфичная и требует особого умения как психологического характера, так и деятельностного, коммуникативного. В любом случае, уровень сервиса является сложным видом деятельности, так как именно от отношения персонала к клиентам, к тому, как они могут подать услугу, делает гостиничный бизнес популярным, либо наоборот понижает уровень развития компании [23].

Например, Д.И. Елканова, Д.А. Осипов, В.В. Романов, Е.В. Сорокина отмечали, что уровень сервиса предполагает обслуживание клиентов, авторы ссылались на то, что, основой данной деятельности является отношение персонала к клиентам, в которую входит нормы этикета и уровень обслуживания [21].

Также можно согласиться с мнением С.Б. Валиной, которая писала, что «в гостиничном бизнесе персонал является главной частью самих предоставляемых услуг. От персонала зависит, станет ли гость постоянным. Использование инновационных технологий помогает постоянно совершенствовать этот процесс и максимально адаптировать его к потребностям конкретного гостиничного предприятия. Уделено внимание связи квалификации персонала с уровнем сервиса, предоставляемого средством размещения туристов. Отмечено, что менеджерский состав гостиницы должен обладать не только необходимыми знаниями и компетенциями, но и определенными личностными характеристиками» [9]. Авторы, отмечают, что важным условием развития

уровня сервиса является кадровый состав гостиницы, влияющие на данную сферу деятельности, а именно отношение персонала к клиентам, уровень знаний, обучение, адаптированность и т.д.

«Важным условием для развития гостиничного бизнеса является востребованность услуг, то есть в любом случае, в центре внимания должен находиться – клиент, а для укрепления сферы услуг на рынке и достижения конкурентоспособности, повышения доходности необходимы различные инструменты, которые выдвигают сферу услуг на рынок. Особенностью в данной сфере деятельности, по мнению автора, является клиентоориентированность, которая обеспечивает сфере услуг преимущество посредством долгосрочных отношений с клиентами, потребителями» [14].

Отметим, что в действительности именно клиентоориентированный подход в данной сфере деятельности обеспечивает нацеленность производителя услуг на решение многих задач в данной сфере, на построение стратегических планов. Клиентоориентированный подход предполагает несколько эффектов, а именно: доходность, информированность, удовлетворение потребительского спроса, конкурентоспособность (рис. 1). Можно сказать, что гостиничный бизнес является определенной сферой предпринимательства, которая состоит из видов обслуживания потребителей, основой которой является принципы гостеприимства, иными словами данное понятие можно выразить, как собирательное понятие для различных и многообразных форм предпринимательства, специализирующихся на рынке услуг, которые связаны с конкретными приемами и обслуживанием гостей [33].

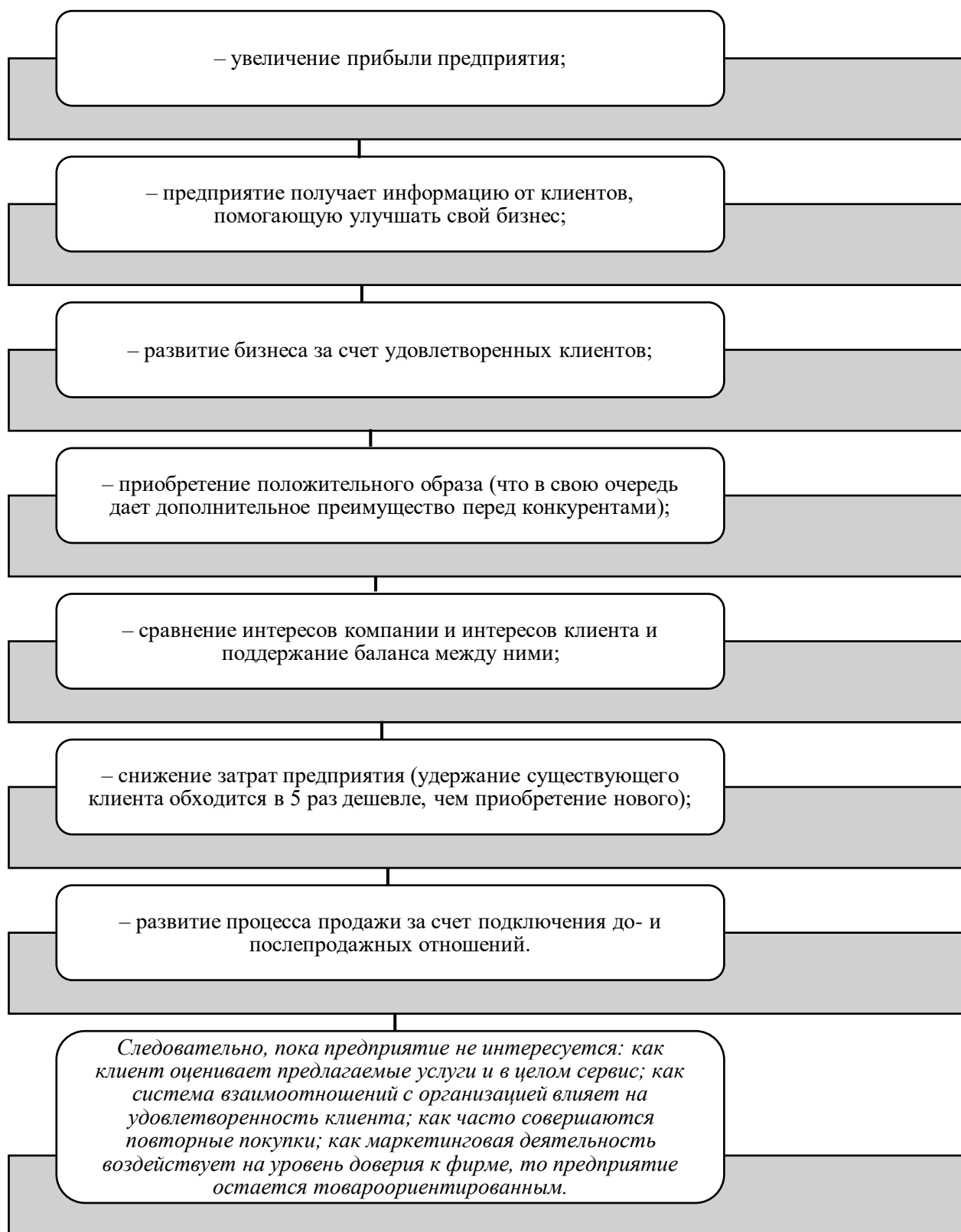


Рисунок 1 – Эффект от клиентоориентированного подхода

Отметим, что гостиничный бизнес стал основной инфраструктурой для привлечения туристов и удовлетворения их спроса. Вот почему сейчас, когда индустрия гостеприимства представляет собой высокий уровень конкуренции,

она придает большое значение качественному и результативному предоставлению услуг, а также разработке инновационных технологий для их усовершенствования. В гостиничном бизнесе сервис предусматривает комплекс мероприятий по обеспечению доступности объектов и должен удовлетворять все потребности туристов. С появлением обслуживания клиентов, то есть достойного сервиса, репутация отеля продолжает расти и играет значительную роль в его формировании и процветании, то есть гостиничный бизнес представляет индустрию гостеприимства [21]. Индустрию гостеприимства можно характеризовать следующим образом (рис. 2).

1) сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям.
2) Широкий спектр мелких индивидуальных предприятий, таких, как гостиницы и мотели, туристские агентства, объекты показа.
3) Предприятия индустрии гостеприимства – рестораны, гостиницы, курорты – участвуют в создании невидимого и скоропортящегося продукта, годного к употреблению только в момент его предложения потребителю.

Рисунок 2 – Характеристика индустрии гостеприимства

Например, уровень сервиса по мнению Н.А. Лучиной представляет «решение проблемы клиента до ее проявления: необходимо уметь так работать с человеком, чтобы сразу определять его потребности, предвидеть его желания и уже на начальном этапе общения с ним искать пути их осуществления. С достойным предоставлением сервиса человек должен чувствовать себя не клиентом, а гостем: тем, кого ждали, чьи потребности хотели удовлетворить, проблемы решить, и не ради материальной выгоды, а именно потому, что он нуждается в этом. В том, как это сделать, какие техники применить и какими методами воспользоваться, состоит главная задача индустрии гостеприимства. А

успех индустрии гостеприимства состоит в том, насколько быстро персонал находит эти самые способы решения проблем и удовлетворения потребностей клиента» [27].

Отмечается, что индустрия гостеприимства является разнонаправленным понятием, которое включает различные сферы услуг, она включает в себя разные области и сектора, различные взаимоотношения, которые существуют в индустрии гостеприимства и между другими индустриями, то есть индустрия гостеприимства является единой системой для всех сотрудничающих между собой организаций, фирм, каждая из которых выполняет свои непосредственные функции, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов, гостей. Продуктом индустрии гостеприимства является комплекс социальных, общественных, эмоциональных и физических элементов, которые имеют тесную связь с другими компонентами индустрии гостеприимства [34].

Сегодня сервис – это особая философия и культура, когда гости, особенно их потребности, стоят на первом месте. Как мы знаем, сервис имеет отличительную особенность – нематериальное и неотделимое от создателя данной услуги. Поэтому на предоставление высококачественных услуг в основном влияют люди, которые общаются с клиентами, и сам процесс этого взаимодействия [1]. Сотрудники и их поведение в значительной степени определяют настроение гостя, его мнение об организации, а по сути, и репутацию компании. Давайте посмотрим, от чего зависит формирование удовлетворенности и лояльности клиентов (рис. 3).

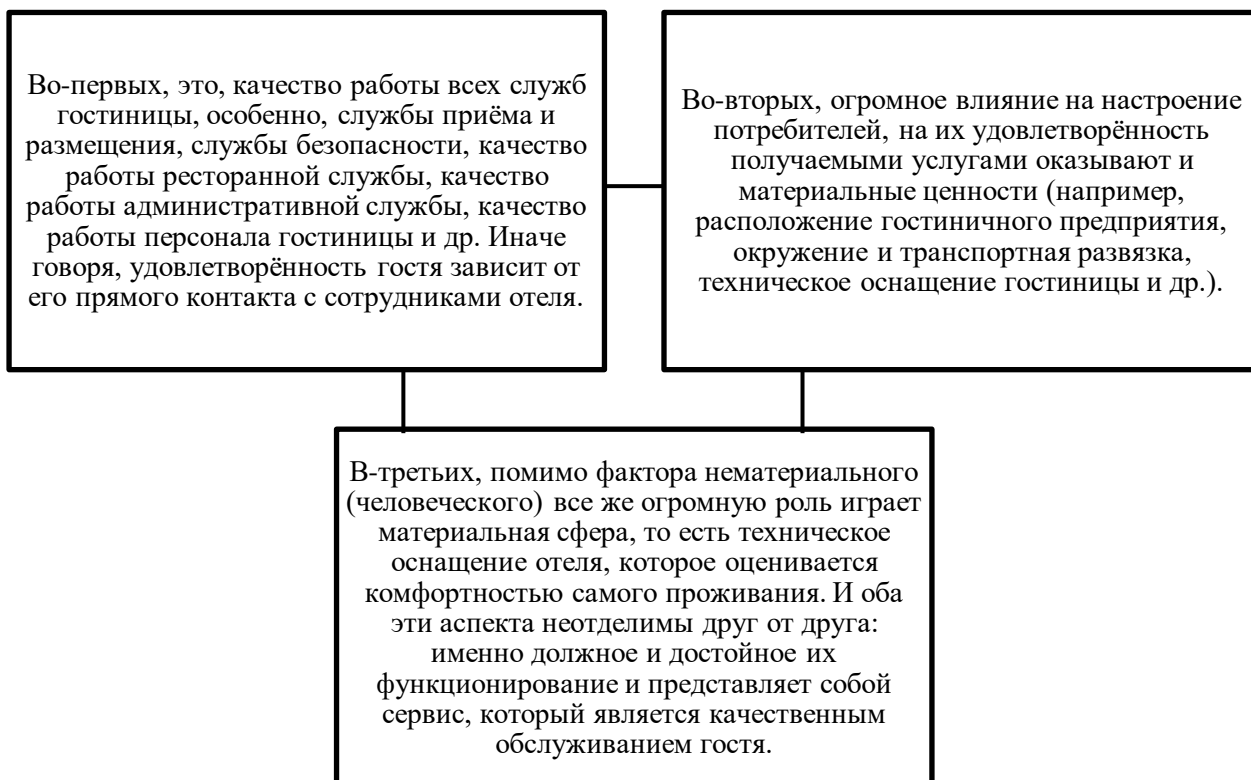


Рисунок 3 - Формирование удовлетворенности и лояльности клиентов

Прежде чем говорить об улучшении гостиничных услуг, необходимо провести различие между терминологией «услуга» и «сервисное обслуживание» показывают их важнейшие различия. Услуга является результатом непродуктивной деятельности предприятия или частного лица, направленной на удовлетворение потребностей клиентов. Сервис же включает в себя человеческую деятельность и направлена на удовлетворение потребностей клиентов путем предоставления услуг. Кажется, что сервис и услужение - это одно и то же, однако это не так, услуга сопровождается обслуживанием потребителя, клиента, гостя. К сожалению, во многих случаях услуги вообще не содержат сервисных компонентов, чего не должно быть в современном обществе, потому что качество обслуживания является ключом к успеху, будь то в гостиничном бизнесе или на любом предприятии, предоставляющем услуги клиентам, и улучшение гостиничных услуг должно быть направлено на улучшение этого бизнеса, с целью развития и совершенствования гостиничной

индустрии. В настоящее время клиенты, обслуживающие отели, выбирают отели на основе отзывов потребителей, которые основаны на удовлетворенности предоставляемыми услугами. Поэтому главной ролью в работе гостиничного предприятия является процесс взаимодействия с потребителями [33].

В индустрии гостеприимства необходимо предъявлять высокие профессиональные требования ко всем сотрудникам отеля, одновременно повышая личную культуру каждого сотрудника и корпоративную культуру компании.

Таким образом, приходим к выводу, что индустрия гостеприимства – понятие широкое, которое предполагает комплекс видов деятельности по обслуживанию потребителя. Важной особенностью данного комплекса является – потребности клиента, ответственность и отношение предпринимателя перед клиентом. Только качественное обслуживание потребителя, ответственное отношение компании данной сферы может принести желаемый эффект. Индустрия гостеприимства показывает человеческий подход к обслуживанию, также к развитию технологических условий, предоставления слаженных последовательных моментов в обслуживании клиента. Функционирование индустрии гостеприимства предполагает влияние различных факторов, а именно цифровая трансформация, изменение потребительских предпочтений, влияние политических и экономических событий в России. Особенностью в данной сфере деятельности, является клиентоориентированность, которая обеспечивает данной сфере услуг преимущество посредством долгосрочных отношений с клиентами, потребителями. Индустрия гостеприимства является разнонаправленным понятием, которое включает различные сферы услуг, она включает в себя разные области и сектора, различные взаимоотношения, которые существуют в индустрии гостеприимства и между другими индустриями, индустрия гостеприимства является единой системой для всех сотрудничающих между собой организаций, фирм, каждая из которых выполняет свои непосредственные функции, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов, гостей. Индустрия гостеприимства,

особенно гостиничный бизнес представляет собой высокий уровень конкурентоспособности, и она придает большое значение предоставлению высококачественных и результативных услуг и разработке новых технологий для их усовершенствования. В гостиничном бизнесе сервис предполагает комплекс мероприятий по обеспечению доступности объектов и должен удовлетворять все потребности гостя. С появлением обслуживания клиентов, то есть достойного сервиса, репутация гостиницы продолжает расти и играет существенную роль в его формировании и процветании. Поэтому сервисная деятельность представляет собой совокупность методов, инструментов и приемов, которые направлены на удовлетворение потребностей посетителей, гостей.

## **1.2 Методы оценки качества сервиса в гостиничном комплексе**

Важным условием существования и работы любого гостиничного комплекса является качество сервиса. Вопросы качества играют жизненно важную роль в производстве и потреблении гостиничных услуг. Качество обслуживания – это набор характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или ожидаемые потребности потребителей [30].

Качество обслуживания – это набор технических характеристик и условий обслуживания, которые обеспечивают удовлетворение определенных или ожидаемых потребностей потребителей. Наиболее важные характеристики сервиса, обеспечивающие его способность удовлетворять определенные потребности, включают надежность, которая зависит от способности сотрудников точно предоставлять обещанные услуги. Основой надежности является умение обслуживающего персонала.

Вежливость – это стремление помогать клиентам и предоставлять услуги без задержки. Во время обслуживания зачастую появляются нештатные ситуации или у гостей возникают особые пожелания. В данном случае необходимо оценить способность организации находить неординарные и



результативные решения. Нужно заранее планировать варианты устранения похожих проблем и сформулировать свои собственные направления работы.

Правдивость – это способность сотрудников вызывать доверие.

Доступность – легко и непринужденно устанавливается контакт с обслуживающим персоналом.

Коммуникация – способность предоставлять такого рода услуги, которая устраним недоразумения между сотрудниками и клиентами, поскольку необходимая информация будет предоставляться клиентам вовремя без их дополнительных требований.

Внимательное отношение – персонализированный сервис и внимание, которые компания проявляет к клиентам [38].

Особая ценность этой характеристики сервиса может быть объяснена тем фактом, что у каждого клиента есть особые потребности, которые отличаются от других. На качество обслуживания влияет множество факторов. Существует несколько основных факторов, влияющих на качество обслуживания, представим их на рисунке 4.

Данные факторы становятся объектом управления. Без подобного процесса, как управление качеством гостиничных услуг, неосуществимо улучшения качества обслуживания. В нынешних гостиницах управление качеством обслуживания является одним из основных направлений деятельности. Это включает в себя разработку и внедрение стандартов качества, обучение сотрудников гостиницы, контроль, корректировку, усовершенствование услуг во всех сферах гостиничной деятельности, а также улучшение материально-технической базы.

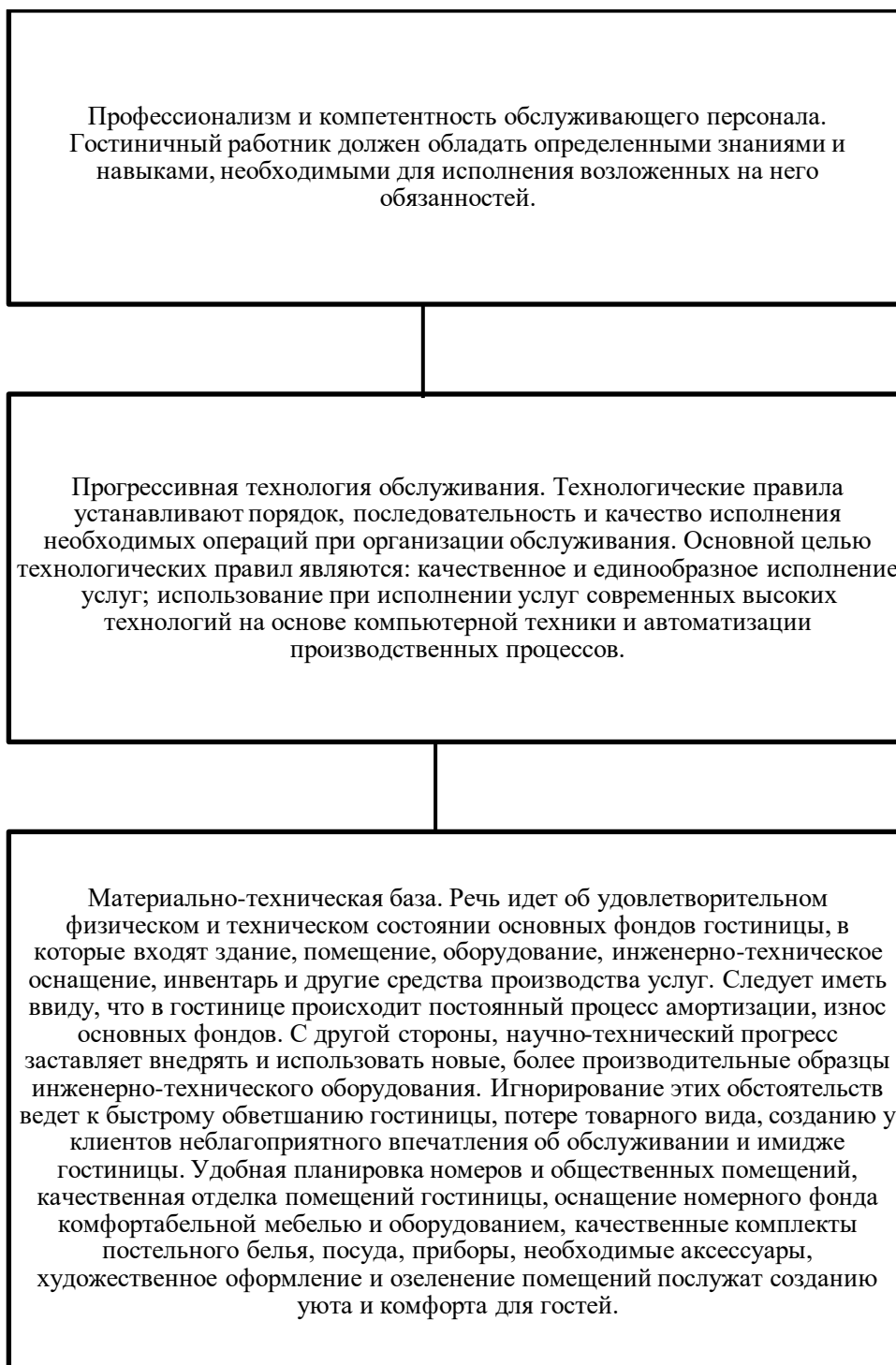


Рисунок 4 – Факторы, влияющих на качество обслуживания

Оценка потребителями качества гостиничного сервиса основана на их восприятии, включая формирование у потребителей понимания положительного или отрицательного эмоционального отношения гостиничных компаний. Эта эмоция характеризует степень обслуживания (общий уровень), полученную в соответствии с ожиданиями потребителя [40].

Количественной характеристикой этой эмоции - ее интенсивность выражается в положительных или отрицательных числах по определенной шкале - является оценка гостем качества обслуживания, которое он получает. Эта концепция оценки качества обслуживания применима не только ко всем услугам, получаемым гостями во время их пребывания в отеле - она применима ко всему процессу, но и к отдельному структурному элементу процесса обслуживания.

В настоящее время особая роль отводится формированию и развитию квалифицированного кадрового потенциала, который становится залогом успеха любого предприятия. Экономическая деятельность предприятия сопровождается не только рейтингом какой-либо компании, но и тем, на сколько эффективно работают сотрудники, как предприятие дорожит своими кадрами. Основным направлением формирования и развития квалифицированных кадров становится «корпоративная культура». Данная составляющая со временем все больше прогрессирует в зависимости от состояния трудового рынка, предпочтений организаций, что делает ее объектом исследований [22].

Отметим, что важным элементом развития каждой организации является человеческий капитал. Человеческий капитал – это трудовые ресурсы организации, которые выполняет огромное количество функций, как управленческого, так и производственного характера, на разных уровнях организационной структуры. Роль трудовых ресурсов огромна, так как именно они участвует в производстве оборотного капитала и производственной деятельности предприятий [2]. Индустрия гостеприимства используют циклическую систему формирования корпоративной культуры. Главной целью корпоративной культуры является поддержание устойчивой психологической атмосферы в коллективе и повышение результативности работы данной сферы деятельности. Поэтому, можно сказать, что высокая корпоративная культура выступает одним из залогов успешной деятельности гостиничного бизнеса, предоставления качественных услуг [14].

Основными характеристиками развития организационной культуры в сфере гостиничного бизнеса является наличие корпоративных стандартов. Успех крупных сетевых гостиниц особенно зависит от единого и понятного стиля обслуживания в каждом отеле. Существует такое понятие, как качество обслуживания клиентов. Например, если гость заказывает бюджетный номер, а номер по какой-либо причине занят во время его прибытия в отель, то отель должен предоставить ему номер более высокого уровня, а не номер более низкого уровня.

Что касается моделей оценки качества сервиса в гостиничном комплексе, то можно рассмотреть модель «отборочного восприятия», то есть как и каким образом, одна и та же услуга воспринимается клиентами, гостями, то есть, с точки зрения различных особенностей, интересов, знаний и т.д. предоставления услуг.

Восприятие качества может быть скорректировано в соответствии с ожиданиями во время потребления гостиничных услуг. Когда качество немного отличается от того, что ожидалось, потребители корректируют свое восприятие в соответствии со своими ожиданиями. Однако, если услуга не полностью оправдывает ожидания, это имеет противоположный эффект: более высокие ожидания усиливают негативное восприятие. Обычно, когда человек создает для себя определенный образ и выбирает из предоставленной вами информации информацию, которая подходит только для этого кадра образа, он или она заметит крайнюю ситуацию неудовлетворенности. Когда потребители пытаются воспользоваться опытом других, они продолжают адаптироваться к воспринимаемым услугам – друзьям, коллегам, родственникам, которые знакомы с сервисом или его отдельными элементами. В результате положительные впечатления усиливаются, отрицательные вытесняются, и наоборот. Описанная модель восприятия потребителем качества обслуживания позволяет рассматривать это понятие как единство трех составляющих (рис. 5) [43].

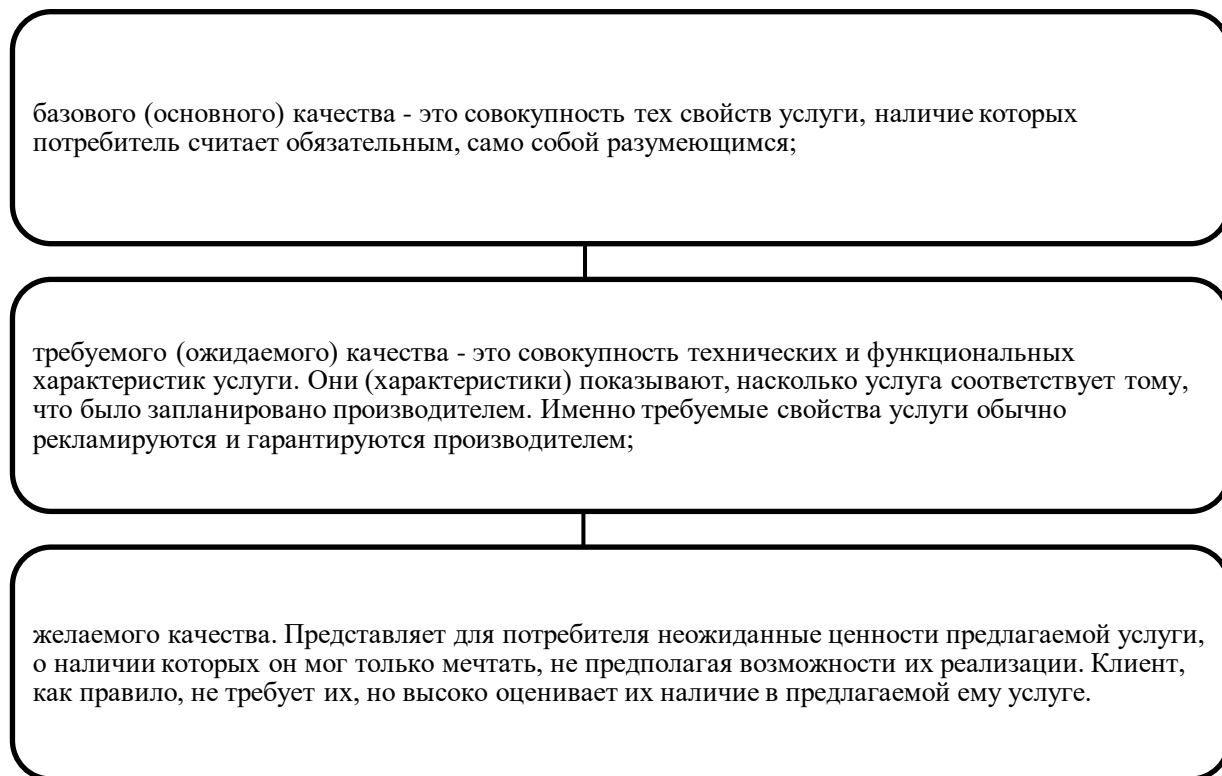


Рисунок 5 – Составляющие потребительского восприятия качества обслуживания

Метод критериев обслуживания, представленный Кедотта-Терджена позволяет создать очень простую и понятную модель для восприятия и оценки качества обслуживания. Метод основан на качественном восприятии гостей (с точки зрения «удовлетворенности», «разочарования», «нейтрального восприятия») и оценке каждого элемента полученного сервиса, поскольку удовлетворение или разочарование исходит от элементов сервиса (критерии классификации).

Для того чтобы количественно оценить степень удовлетворенности или негативного восприятия, достаточно применить оценку со знаком плюс или минус. Шкала оценок может быть одинаковой или разной для всех элементов: например, 3 балла для некоторых элементов, 10 баллов для других элементов и, что более важно, 10 баллов. Вопрос выбора масштаба решается предприятием при определении приоритетных требований к обеспечению качества. Совокупность независимо воспринимаемых сервисных элементов представляет собой алгебраическую сумму восприятий одного элемента (с учетом знака плюс

или минус). Используя метод сервисных элементов Кедотта-Тергена, основной функциональной структуры качества гостиничных услуг является диаграмма качества обслуживания, как показано в таблице 1.

Таблица 1 – Карта качества обслуживания по методу Кедотта-Терджена [42]

Содержание и характеристика элемента обслуживания	Оценка восприятия элемента обслуживания		
	Отсутствует	Исполнен неправильно	Исполнен правильно
Критические элементы обслуживания			
Безопасность проживания	Обслуживание недопустимо	-5	5
Здоровая пища		-5	5
Нейтральные элементы обслуживания			
Цвет униформы	-2	0	
Цветовая гамма интерьера в номере	-2	-1	
Элементы, приносящие удовлетворение			
Цветы и конфеты в номере бесплатно	0	-1	2
Живая музыка в холле	0	-1	1
Элементы обслуживания, приносящие разочарование			
Общественные туалеты в холле	-3	-1	0
Культура персонала		-3	0

Как видно из таблицы 1, для определения важности элементов сервиса на основе восприятия потребителя предлагаются четыре классификатора:

«Критический». Эти элементы обычно образуют самую маленькую нейтральную зону. Это основные факторы, которые непосредственно влияют на потребителей. Они должны быть выполнены в первую очередь, поскольку основаны на минимальных стандартах, приемлемых для потребителей. Если компании хотят выжить в конкуренции, они должны приложить все усилия для предоставления этих элементов сервиса. Приведенный здесь пример очень прост. Поэтому в индустрии гостеприимства это означает чистоту, безопасность, здоровое питание и т.д. Эти элементы называются ключевыми факторами, поскольку они могут вызывать положительную или отрицательную реакцию, в зависимости от того, были ли достигнуты эти минимальные стандарты.

Компания, предоставляющая обслуживание, может игнорировать эти стандарты лишь в крайних (критических) ситуациях».

«Нейтральные. Эти элементы, наоборот, создают максимально нейтральную зону и не оказывают воздействия на практику обслуживания. Это

цвет униформы персонала, палитра красок, в которых выполнен интерьер здания, расположение автомобильной стоянки и т. п. Эти элементы довольно слабо влияют на степень удовлетворения потребителей, на них не стоит затрачивать значительных управленческих усилий» [33].

«Приносящие удовлетворение. Эти элементы могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены, или, наоборот, не удовлетворены. Примером могут служить обслуживание в гостиницах в ночное время, «бессчётные напитки», предоставляемые гостям во время банкетов от имени директора, цветы, преподносимые администрацией дамам в ресторанах, и т. п. Очевидно, что подобные «пустячки» позволяют предприятию быть заметным на общем фоне обслуживающих организаций. Кто будет возражать против бесплатного угощения, бесплатного цветка или бесплатного шоколада, найденного вечером на подушке в спальне? Никто. Точно так же очень немногие будут жаловаться, что они не удовлетворены уровнем обслуживания, поскольку за это специально не доплачивали. Эти элементы не доставляют неприятностей, если потребитель их не получает, и, наоборот, приносят удовлетворение, если клиент вдруг обнаруживает их» [31].

«Приносящие разочарование. Эти элементы, если они не выполнены правильно, в большинстве случаев вызывают отрицательную реакцию. В то же время никакой реакции не последует, если все делать правильно. Здесь и неудачно выбранная или организованная стоянка для машин, заставляющая гостей далеко идти, и отказ от принятия оплаты по наиболее распространенным кредитным карточкам, недружелюбие персонала, грязные пепельницы и т. п. Выполнение этих элементов обязательно, но в то же время повышение качества этих элементов обслуживания вряд ли может привести к повышению уровня удовлетворенности» [31].

Качество обслуживания представляет собой некий атрибут продукта предприятия, который может сделать потребителей удовлетворенными полученной услугой, то есть сформировать представление о ее

удовлетворенности требованиями (ожиданиями). На практике также существуют и иные методы оценки качества сервиса в гостиничном комплексе, к таким методам относятся: анкетирование, опросы, тестирование, метод «нейтральных зон» Ч. Бернарда. Например, метод «нейтральной зон» Ч. Бернарда основан на определении поведенческих реакций потребителей. «В соответствии с этой концепцией определенные поведенческие реакции, включая восприятие управления как проявление властных полномочий, есть результат последовательных и комплексных процессов и, поскольку отсутствуют причины ему противодействовать, человек остается в своих ответных реакциях нейтральным, не задумываясь над этим. То же самое можно сказать и о восприятии потребителем предлагаемого обслуживания. Если обслуживание оказывается приемлемым или ожидаемым, очень мало надежд на то, что удовлетворение будет получено. Только в том случае, когда качество и уровень обслуживания в восприятии потребителя находятся за пределами этой нейтральной зоны, он испытывает чувство удовлетворенности или, наоборот, неудовлетворенности» [41].

Также можно назвать метод восприятия «Пять сторон качества», японская модель, которая основана на управлении ощущением клиентов, то есть японские специалисты предлагают условно разделить критерии качества услуг на основе их существенности для потребителя. То есть, по их мнению различаются пять критериев качества: «внутреннее», которое не находится в поле зрения потребителей (например, техническое обслуживание); «материальное», заметное для потребителя (качество товара, гостиничного обслуживания, ресторанного питания и т. п.); «нематериальное», видимое потребителем (правдивость рекламы, грамотно оформленная документация, доступные пониманию инструкции по пользованию и т. п.); «психологическое» (гостеприимство, вежливость, внимательность и др.); время обслуживания» [18].

Таким образом, приходим к выводу, что важным условием существования и работы любого гостиничного комплекса является качество сервиса. Качество обслуживания представляет собой набор характеристик услуги, который



определяет ее способность удовлетворять установленные или ожидаемые потребности потребителей. Наиболее важные характеристики сервиса, обеспечивающие его способность удовлетворять определенные потребности, включают: надежность, предупредительность, честность, доступность, коммуникация, внимательное отношение. Особая ценность этой характеристики сервиса может быть объяснена тем фактом, что у каждого клиента есть особые потребности, которые отличаются от других. Оценка потребителем качества гостиничного сервиса основана на его восприятии, включая формирование у потребителей осведомленности о положительных или отрицательных эмоциональных установках гостиничных компаний. Что касается моделей оценки качества сервиса в гостиничном комплексе, нами рассмотрена модель «отборочного восприятия», то есть как и каким образом, одна и та же услуга воспринимается клиентами, гостями, то есть, с точки зрения различных особенностей, интересов, знаний и т.д. предоставления услуг, также используются такие методы, как опрос, анкетирование, тестирование. В данном разделе также рассмотрена модель Кедотта-Терджена, которая позволяет создать чрезвычайно простую и наглядную модель восприятия и оценки качества обслуживания, также метод «нейтральный зон» Ч. Бернарда, основанный на определении поведенческих реакций потребителей и японская модель «Пять сторон качества», которая основана на управлении ощущением клиентов.

### **1.3 Примеры исследований по повышению уровня сервиса в гостиничном деле**

Организационная культура отеля состоит из различных компонентов, включая психологию делового общения. При работе с клиентами необходимо обладать определенной толерантностью к стрессу, поэтому проблема возникает из-за формирования у сотрудников толерантности к стрессу. В индустрии гостеприимства важно заботиться не только о гостях, но и об их сотрудниках— поставщиках услуг. Мнение гостя об отеле в основном зависит от

работоспособности персонала, которая напрямую связана с его настроением. Чтобы поддерживать необходимую организацию рабочих эмоций, необходимо постоянно проводить различные тренинги, внедрять и консолидировать стандарты, обучать сотрудников, разрабатывать новые системы стимулирования, и, самое главное, необходимо дать сотрудникам понять, что успех предприятия и его прибыльность зависят от их работы [27].

• наличие общих ценностей работников предприятия — размер заработной платы, возможность продвигаться по службе, интересная работа;

• доверие к руководству, вера в свои силы и успех, надежда на взаимопомощь и вера в справедливость;

• использование общих правил делового этикета;

• наличие трудовой дисциплины: недопустимость опоздания на работу более чем на 5 минут, использование мобильной связи исключительно в рабочих целях;

• поддержание взаимоотношений между людьми различного возраста, статуса, должности, уровня знаний, решение конфликтных ситуаций;

• повышение квалификации персонала гостиницы, в частности, проведение обучающих процедур в виде психологических тренингов на стрессоустойчивость, знакомство персонала с новыми методами управления компанией, применение цифровых технологий в работе с клиентами;

• наличие фирменного стиля одежды сотрудников компании;

• использование трудовой этики, методов стимулирования сотрудников через социальные фонды компании. Таким образом, управление персоналом на основе организационной культуры дает возможность рассматривать предприятие как единый социальный организм.

#### Рисунок 6 – Элементы корпоративной культуры индустрии гостеприимства

Для сотрудников отеля также важно чувствовать сплоченность команды (здесь необходимо четко продумать девиз компании), работать в команде и видеть результаты такой деятельности. «Чем лучше компания относится к своим сотрудникам, тем лучше сотрудники относятся к своим клиентам», - об этом всегда следует помнить. На основе исследования существования культурных элементов организации московского отеля были определены следующие основные элементы (рис. 7).

Нескорые ученые, изучающие вопросы корпоративной культуры, определили основные принципы, на которых она должна основываться (рис. 5) [25].



Рисунок 7 – Принципы корпоративной культуры

Введение в компанию корпоративных культурных стандартов в управление гостиничными компаниями может стать направлением модели стратегического управления в хаотичных ситуациях и защитит гостиничные компании от все более непредсказуемой среды ведения гостиничного бизнеса, особенно во времена кризиса. Кроме того, внедрение различных стратегических моделей корпоративной культуры улучшит организационную культуру компании, создаст дополнительные преимущества для конкурентоспособности гостиничных компаний и разделит их на бренды с особой привлекательностью. [33].

Например, пятизвездочные отели Москвы, которые представляют собой комфортабельные жилые комплексы, согласно действующему законодательству

критериям и стандартам. Основными особенностями данных отелей является роскошь, первоклассный сервис, особенный интерьер, дорогая мебель, лучшая бытовая техника. В таких отелях останавливаются заменимости, бизнесмены, то есть люди с высоким достатком. «Как известно, они очень ответственно относятся к своей безопасности, поэтому отели Москвы 5 звезд постоянно разрабатывают и внедряют инновационные охранные системы и имеют специально обученную службу безопасности. Отели-премиум класса имеют несколько комплексов, в которые функционируют бары, рестораны, конференц-залы, СПА, сауны, фитнес-залы, салоны красоты, бизнес-центры, агентства цветов, магазины сувениров, отделы по продаже авиа- и железнодорожных билетов, паркинг, бассейны и многое другое. Отели Москвы 5 звезд – небольшой городок, где предоставляются услуги исключительно премиум-класса. Найти в гостиницах люкс похожие номера невозможно. В них основное внимание уделяется эксклюзивному оформлению интерьера и первоклассному дизайну. Одни номера оформлены в восточном стиле, их украсили коврами ручной работы, раритетными вазами, уникальной мозаикой, в других все сделано под старину. При желании временное жилье может напоминать жилье в определенную эпоху. Зачастую оно наполняется старинными дворянскими предметами мебели, редкими картинами, статуями, элитным текстилем. Современные номера напоминают популярный сегодня умный дом, где преобладают инновационные материалы и лучшая техника. Блюда здесь можно попробовать самые разнообразные. Они готовятся исключительно из натуральных продуктов поварами-профессионалами».

Приведем пример некоторых пятизвездочных отелей города Москвы.

Отель «Mamaison All-Suites Spa Hotel Покровка 5\*».

«Довольно молодой апарт-отель чешской сети «Mamaison Hotels & Residences» был открыт в 2007 г. на улице Покровка в доме 40. Расположение гостиницы очень удачное для приезжих: в шаговой доступности от Садового кольца и Чистых прудов. 84 номера-люкс оформлены по-разному, но их дизайн выдержан в духе 50-х гг. XX века. Его разрабатывала известная архитектурная

компания «Jestico+Whiles». К услугам гостей: кухня в каждом номере; панорамный вид на город из номеров верхних этажей; ресторан Meat&More русской и европейской кухни, бар, сигарная комната; SPA-центр с джакузи, хаммамом и сауной; бизнес-центр; бассейн с отдельными зонами для взрослых и детей» [4].

Отель «Crowne Plaza Moscow – World Trade Centre 5».

«В шаговой доступности от «Экспоцентра» и делового центра «Москва-Сити» на Краснопресненской набережной в доме 12 расположился отель, являющийся частью многопрофильного бизнес-комплекса «Центр международной торговли Москвы». У него имеются два корпуса: «Клубный» и «Бизнес» – всего 724 номера, различающихся по площади и оформлению интерьера. Корпуса отличаются и по спектру услуг для бизнесменов и гостей, прибывших в столицу с иными целями. На 2-ом этаже бизнес-корпуса расположен круглосуточный фитнес-зал с тренажерной зоной. При желании гости отеля пользуются специальными условиями посещения партнерского фитнес-центра «WTC FITNESS» (бесплатно – при проживании в «Клубном» корпусе). В меню двух баров и ресторана – блюда русской и европейской кухни, а при заселении можно выбрать посещение любого из них в рамках программы «a la carte». Ассортимент блюд и напитков представлен на сайте: [crtow.ru](http://crtow.ru) [4].

Отель «СтандАрт. A Member of Design Hotels 5\*»

«На Страстном бульваре в доме №2 расположен единственный в России отель сети Design Hotels. 105 номеров оформлены в духе 50-х гг. XX века в ретро-футуристической стилистике. Сеть спа-салонов «ROYAL THAI» открыла в отеле свой wellness-клуб, предлагая на минус-втором этаже своим клиентам более 20 различных омолаживающих и расслабляющих процедур, включая хаммам и финскую баню. На втором этаже находится гастрономический ресторан «YURA» с авторскими блюдами скандинавской кухни. Отель является участником программы лояльности «Красноярск Vonvoy»» [4].

По результатам 2022 года Big Tree, компания, занимающаяся оценкой качества обслуживания в индустрии гостеприимства, провела исследование и

выявила интересные тенденции в качестве обслуживания в различных отелях. Эти данные собирались в процессе различных оценок с использованием метода «тайный гость», основанного на алгоритмах, разработанных компанией. В процессе оценки эксперты проживали в отеле инкогнито и пользовались услугами от имени обычных гостей. Они оценивали отель на основе таких критериев, как соответствие стандартам, инициативность, коммуникативные навыки персонала, чистота отеля и уровень амортизации отеля. Согласно полученным данным, получается, что о высочайшем уровне сервиса, независимо от звездного статуса отеля, свидетельствуют услуги спа-центра отеля. Средняя оценка качества обслуживания в этом отношении составляет 97,3% из 100 возможных. Как показывают результаты исследования компании Dashu, за лучшими спа-услугами стоит обращаться в четырехзвездочный отель. Именно в этой категории рейтинг самый высокий [39].

Российские отели хорошо научились обеспечивать отличный завтрак. Уровень качества шведской линейки завтраков также показал высокие результаты. Средний балл в этой категории составляет 92,7%. Неожиданно оказалось, что завтрак в трехзвездочном отеле всего на 1,5% дешевле, чем в пятизвездочном отеле. А самый качественный завтрак оказался в четырехзвездочном отеле. Средний рейтинг шведской линейки пятизвездочных отелей оказался значительно ниже, чем у «четверки» - 87,9% по сравнению с 91% соответственно.

Общественные зоны также получили высокие баллы (91,3 %). В то же время эта категория в очередной раз имеет существенное преимущество перед «тройками» и «пятерками» в четырехзвездочных отелях.

Оценки состояния залов (88,3 %) и баров (87,4 %) показали хорошие результаты. Даже по категории номеров пятизвездочных отелей немного отстает от четырехзвездочных отелей, со средним рейтингом на 1,2% выше, чем у пятизвездочных отелей [38].

Наиболее распространенные нарушения кассовой дисциплины встречаются в барах и при обслуживании номеров. Кроме того, все категории

отелей от трехзвездочных до четырехзвездочных игнорируют выдачу финансовых документов в этих сервисах. Наихудшим сервисом в отеле, по мнению компании, является: фитнес-центр с долей 61,4%; самые низкие 59,4% в отделе бронирования.

Большинство отелей не уделяют должного внимания фитнес-центру и отпускают гостя посещать тренажерный зал в одиночку, что полностью отбивает у него интерес к дальнейшим посещениям. Стоит отметить, что именно в этом сервисе наблюдался «разброс» с самыми большими рейтингами. Работа этой службы в некоторых отелях действительно достигла очень высокого уровня, а в некоторых местах она значительно отстает от работы других служб.

При обычных обстоятельствах сотрудники отдела бронирования не брали трубку с первого раза, пропускали мимо ушей пожелания гостей, не сообщали о специальных предложениях или даже по незнанию вводили гостей в заблуждение. Учитывая, что многие игроки покинули рынок гостиничного бизнеса, прямое бронирование становится одним из важнейших каналов продаж для отелей, но, очевидно, люди уделяют ему слишком мало внимания.

Эксперты отеля рекомендуют вам также обращать внимание на рейтинги и отзывы гостей при оценке уровня качества отеля. Учитывая, что отзывы гостей становятся все более важными при продаже гостиничных услуг, стоит обратить внимание на те аспекты обслуживания, которые наиболее важны для гостей и нуждаются в развитии. Использование автоматического сбора и оценки отзывов с помощью метода «тайный гость» дает отелям возможность не только контролировать уровень сервиса, но и опережать конкурентов [39].

Таким образом, в индустрии гостеприимства важно заботиться не только о гостях, но и о своих сотрудниках – проводниках услуг. Мнение гостя об отеле зависит в первую очередь от эффективности работы сотрудников, которая непосредственно связана с их настроением. Организация внутренней деятельности гостиничного бизнеса является залогом успеха, бренда, и именно корпоративная культура является основным фактором качественного сервисного обслуживания в отелях. Примером могут служить пятизвездочные отели города

Москвы, но и эти отели не всегда показывают высокий уровень сервиса. Пятизвездочные отели отличаются от других категорий отелей своей роскошью, первоклассным сервисом, особенностью интерьера, дорогой мебелью и т.д. В таких отелях останавливаются заменимости, бизнесмены, то есть люди с высоким достатком, поэтому соответствие стандартам и критериям гостиничного бизнеса является важным условием отелей с таким уровнем обслуживания. Что касается отелей четырехзвездочных и трехзвездочных, то по мнению экспертов, там порой качество обслуживания лучше, чем в пятизвездочных отелях, о чем свидетельствуют результаты исследований по методу «тайный гость», по данному методу оценивался отель на основе таких критериев, как соответствие стандартам, инициативность, коммуникативные навыки персонала, чистота отеля и уровень амортизации отеля. Возникали проблемы с бронированием, при обычных обстоятельствах сотрудники отдела бронирования не брали трубку с первого раза, пропускали мимо ушей пожелания гостей, не сообщали о специальных предложениях или даже по незнанию вводили гостей в заблуждение, что являлось недопустимым. Поэтому, качество обслуживания и уровень сервиса необходимо повышать, так как от того, как подается уровень сервиса зависит репутация отеля, его престижность и критерии оценки, также стоит отметить, что на эффективность работы индустрии гостеприимства влияет профессиональное и личностное развитие сотрудников данной отрасли.

Таким образом, приходим к выводу, что индустрия гостеприимства предполагает комплекс видов деятельности по обслуживанию потребителя. Важной особенностью данного комплекса является – потребности клиента, ответственность и отношение предпринимателя перед клиентом. В гостиничном бизнесе сервис имеет комплекс мер по обеспечению доступности объектов и должен удовлетворять всем потребностям туристов. С появлением обслуживания клиентов, то есть достойного сервиса, репутация отеля продолжает расти и играет важную роль в его развитии и процветании. Важным условием существования и работы любого гостиничного комплекса является



качество сервиса. Качество обслуживания представляет собой набор характеристик услуги, который определяет ее способность удовлетворять установленные или ожидаемые потребности потребителей. Наиболее важные характеристики сервиса, обеспечивающие его способность удовлетворять определенные потребности, включают: надежность, предупредительность, честность, доступность, коммуникация, внимательное отношение. Особая ценность этой характеристики сервиса может быть объяснена тем фактом, что у каждого клиента есть особые потребности, которые отличаются от других. Организация внутренней деятельности гостиничного бизнеса является залогом успеха, бренда, и именно корпоративная культура является основным фактором качественного сервисного обслуживания в отелях. Качество обслуживания и уровень сервиса необходимо повышать, так как от того, как подается уровень сервиса зависит репутация отеля, его престижность и критерии оценки, также стоит отметить, что на эффективность работы индустрии гостеприимства влияет профессиональное и личностное развитие сотрудников данной отрасли.

**2 Анализ сервисной деятельности предприятия на примере гостиницы «Красноярск» - раздел изъят**

**3 Разработка рекомендаций комплекса мероприятий по повышению уровня сервиса в гостинице Красноярск – раздел изъят**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ – изъято**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ – изъят**

**ПРИЛОЖЕНИЯ - изъяты**

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра гостиничного дела

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
М. Д. Батраев  
подпись инициалы, фамилия  
« 10 » 06 2023 г.

### БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

43.03.03 Гостиничное дело  
код и наименование направления подготовки

43.03.03.01.01 Ресторанная деятельность  
код и наименование профиля подготовки

Разработка комплекса мероприятий по повышению уровня сервиса на  
примере гостиницы «Красноярск»  
тема

Руководитель И.В. Изосимова  
подпись, дата 09.06.2023 должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник К.С. Горбунова  
подпись, дата 09.06.23 инициалы, фамилия

Нормоконтролер И.В. Изосимова  
подпись, дата 09.06.2023 инициалы, фамилия

Красноярск 2023