



Левькин В. М.,  
Дэвон В. В.

## ИССЛЕДОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПРИБЫЛЬ МИНИ-ГОСТИНИЦЫ В РАМКАХ ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*В статье дана оценка качества гостиничных услуг, стандартов качественного обслуживания, а также выявлены и перечислены потребности современных клиентов мини-гостиниц, как ключевых факторов, влияющих на спрос и прибыли мини-гостиниц. Авторами организован опрос 30,000 гостей мини-гостиниц Украины. Представлены советы с практическими рекомендациями по усовершенствованию качества гостиничных услуг и улучшению финансовых показателей мини-гостиницы, полезные для отельеров, а также сформулировано «Золотое» правило обслуживания клиентов мини-гостиниц.*

**Ключевые слова:** качество гостиничных услуг, потребности потребителей, коэффициент удовлетворенности гостей, управление проектами.

### 1. Введение

Современный рынок гостеприимства (РГ) Украины сегодня характеризуется ужесточением конкурентной борьбы. Для достижения успеха мини-гостиницам (м-г) необходимо строго придерживаться стандартов качества обслуживания (СКО) и разработать программу качественного обслуживания, включающую как маркетинговые мероприятия, так и организацию деятельности м-г с учетом постоянно меняющихся потребностей потребителей (ПП). М-г должны отойти от принципа «гостиничная услуга (ГУ) и продажа» и соблюдать принцип «потребитель и маркетинг». М-г должны стремиться к увеличению количества лояльных потребителей (ЛП) и удержанию постоянных клиентов (ПК), только так возможно увеличение конкурентного преимущества (КП) и победа в конкурентной борьбе гостиничной индустрии (ГИ). Менеджеры м-г (ММ) свою деятельность по управлению м-г должны основывать на концепции маркетинга — совершенствовать деятельность по удовлетворению нужд и ПП. В ИГ возможно занять лидирующие позиции, если ориентир м-г — это ПК, а высшая ценность исполнение пожеланий целевых групп клиентов. М-г должны формировать клиентов, а не только оказывать ГУ. Привлечение клиента — это не только работа отдела маркетинга или отдела продаж. Отдел маркетинга может быть эффективным только в м-г, где все отделы и сотрудники объединены целью формирования высокой конкурентной системы предложения ГУ, ценных для потребителя. Учитывая вышеназванные факторы, следует сделать заключение, что изучение затрат потребления и разработка рекомендаций по улучшению деятельности м-г — весьма актуально. Этот вопрос не является досконально изученным в современной науке в связи с постоянно меняющимся ПП. В настоящей статье проводится детальный анализ качества ГУ (КГУ), СКО и потребностей современных

потребителей, влияющих на прибыли м-г, даются советы с практическими рекомендациями по усовершенствованию КГУ и улучшению финансовых показателей м-г, полезные для отельеров, формулируется «Золотое» правило обслуживания клиентов м-г.

### 2. Анализ литературных источников и постановка проблемы

Гостиничное обслуживание — сложный, многоступенчатый процесс, начиная с момента осознания клиентом своей потребности в ГУ и заканчивая его отъездом из м-г. КГУ, СКО и ПП — важнейшие составляющие финансового успеха м-г.

При восприятии и оценке качества гостиничного обслуживания (КГО) клиент исходит из своих ожиданий. Восприятие обслуживания сопровождается наивысшими положительными эмоциями гостя, и он дает качеству максимальную оценку, если:

- совпадают ожидания всех сторон, причастных к процессу обслуживания, — клиента, персонала, ММ;
- в полном соответствии с совпавшими ожиданиями персонал обеспечивает обслуживание.

Стабильность в достижении УП как главного показателя КГО достигается за счет умения быстро и гибко изменять элементы процесса обслуживания — «на ходу» приспосабливаться под индивидуальные требования потребителя и ориентироваться на его восприятие, т. к. главный принцип сферы обслуживания — потребитель всегда прав. КГО в ГБ — это мера того, как уровень предоставленной ГУ удовлетворяет ожидания клиента. Переход Украины к рыночным отношениям, с выраженной конкурентной борьбой, борьбой за доверие клиента заставляет м-г активнее применять методы, обеспечивающие высокое КГО. Конкурентная борьба на РГ, как следствие имеет то, что из 2-х одинаковых гостиничных продуктов (ГП) покупают более дешевый,

а за одинаковую цену — более качественный. Качество — важная рыночная характеристика ГП и ГУ, а оценка качества ГП потребителями всегда будет определять стратегию конкуренции м-г в гостиничном бизнесе (ГБ). Известный американский специалист в области качества А. Фейгенбаум утверждал, что 80-е г. г. XX в. стали периодом беспрецедентного роста значения качества. Уже в конце прошлого десятилетия для 80 % покупателей качество ГП и ГУ стало так же или даже более важной, чем цена. Для сравнения — в 70-х г. г. такого принципа придерживалось лишь 30 % покупателей. Наиболее эффективный способ быстрее продать ГП или ГУ — это улучшить их качество. Вместе с этим, сущность понятия «качество» на РГ (т. е. на РГ, насыщенном ГУ и ГП) в каждый период определяется по-разному. Термины управления качеством в сфере ГУ (условия обслуживания, КГО и другие (др.)) зафиксированы в ГОСТ Р 50646 [1]. Согласно ГОСТ Р 50646-94:

— КГУ — совокупность характеристик ГУ, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые ПП;

— КГО — совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых ПП.

К важнейшим характеристикам ГУ, обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные ПП, относятся:

- надежность;
- предупредительность;
- доверительность;
- доступность;
- коммуникативность;
- внимательное отношение.

Характеристики, определяющие требования к ГУ: время ожидания, соблюдение сроков исполнения, численность персонала и единиц оборудования и другие количественные характеристики; степень доверия ПК, безопасность, вежливость, удобство и другие качественные характеристики. Специфические особенности и составляющие КГУ: качество исполнения ГУ (КИГУ) и качество обслуживания населения (КОН) (рис. 1).

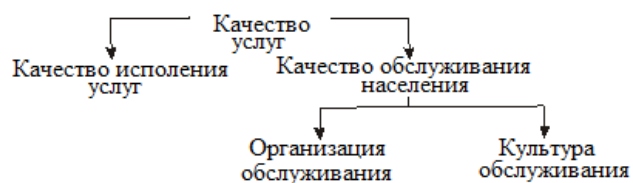


Рис. 1. КГУ, их исполнения и обслуживания

КИГУ — степень соответствия потребительских свойств ГУ конкретной общественной ПП, отвечающей как требованиям действующей нормативно-технической документации, так и пожеланиям потребителя ГУ, согласованным при приеме заказа, при оптимальных социально-экономических результатах ее исполнения. КОН — степень соответствия потребительских свойств процессов обслуживания общественной потребности, характеризующей совокупностью условий, методов и средств, обеспечивающих конкретному потребителю

возможность получения ГУ с минимальными затратами времени и высокой культурой обслуживания при оптимальных социально-экономических результатах обслуживания. КГО — система показателей, отражающих различные виды деятельности по обслуживанию туристов. КГО — важная область деятельности м-г ГБ. Графически множество ГУ, составляющих предметное содержание процесса КГО представим древовидным графом («деревом») услуг (рис. 2).



Рис. 2. Пример графа ГУ

ММ важно уметь улавливать постоянно возникающие и меняющиеся ПП и желания гостя, гибко реагировать на них, не вызывая негативной ответной реакции. Это непременное условие КГО и, как следствие, конкурентоспособности и экономического процветания м-г в целом и гостеприимства в частности. Д. М. Джуран и В. Е. Деминг, признанные лидеры движения «качества», выделяют 2 аспекта качества:

- особенности, соответствующие ПП;
- отсутствие недостатков.

Существует 2 вида качества:

- должное (отстающее) качество связано с сокращением затрат за счет сокращения жалоб гостей и затрат на компенсацию;
- привлекательное (удивляющее) качество связано с увеличением прибыли и ростом доли РГ за счет нахождения и удовлетворения скрытых запросов гостей.

Основываясь на вышеизложенном, можно так определить содержание понятия «качество» в ГИ:

1. Качество — правильно определенные ПП. Необходимо предоставлять ГП/ГУ, соответствующие ПП. Именно в этом контексте качество создает КП.

2. Качество — это правильно оказанные ГУ. Здесь комбинируются 2 концепции: ГУ должны не только соответствовать ПП (технический (тех.) аспект), но и вся система обслуживания должна обеспечивать и удобство гостей, и хорошие межличностные отношения персонала. Таким образом (т. о.), качество — это основа компетентности.

3. Качество — это постоянство. Понимание значения клиента, качества, сбалансированности стоимости себестоимости может увеличить прибыль, предоставляя м-г возможность повысить цену и продать больше. Постоянное повышение КГУ — это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ПП. Это утверждение основано на исследовании авторов, показывающем, что затраты на приобретение нового клиента в 5 раз больше затрат на удержание старого посредством предложения КГУ. Это исследование базируется на следующих факторах:

- способность к удержанию ПК позволяет сократить затраты на маркетинг и увеличивает рентабельность;

— удовлетворенный ПК осуществляет бесплатную рекламу, распространяя благоприятствующую м-г устную информацию.

Требования к КГО: М-г должна иметь удобные подъездные пути с необходимыми дорожными знаками, благоустроенную и освещенную прилегающую территорию, площадку с твердым покрытием для кратковременной парковки и маневрирования автотранспорта, в том числе (в т. ч.) автобусов. М-г, занимающая часть здания, должна иметь отдельный вход. Для гостей, проживающих в м-г, должны быть обеспечены безопасность жизни и здоровья, сохранность их имущества. Для этого м-г должна располагаться в экологически благоприятных условиях, быть оборудована системами противопожарной защиты, оповещения и средствами защиты от пожара. В м-г должны быть аварийные выходы, лестницы, заметные информационные (инф.) указатели, для свободной ориентации как в обычной, так и в чрезвычайной ситуации. В м-г должны соблюдаться сан.-гигиенические нормы и правила в части чистоты помещений, состояния сантех. оборудования, удаления отходов и эффективной защиты от насекомых и грызунов. Электрическое, газовое и канализационное оборудование должно быть установлено и эксплуатироваться в соответствии с «Правилами тех. эксплуатации гостиниц и их оборудования». Установлены требования к оснащению м-г инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими круглосуточное горячее и холодное водоснабжение. В районах с перебоями водоснабжения необходимо иметь емкость для минимального запаса воды (не менее чем на сутки), канализацию, отопление, поддерживающее температуру не ниже 18,5 °С в жилых и общественных помещениях, вентиляцию (естественную или принудительную), обеспечивающую нормальную циркуляцию воздуха и исключаящую проникновение посторонних запахов в ГН и общественные помещения, радиовещание и ТВ (подводка во все ГН), телефонную (тел.) связь, освещение в ГН: естественное (не менее 1 окна), искусственное (обеспечивающее освещенность при лампах накаливания — 100 лк, при люминесцентных лампах — 200 лк), в коридорах — круглосуточное естественное или искусственное освещение. При проектировании новых и реконструкции старых м-г надо предусматривать условия для приема и обслуживания инвалидов, использующих кресла на колесах. Установлен перечень требований к м-г, относящихся к материально-тех. обеспечению, номенклатуре и КГУ и уровню ГУ. Понимание КГУ и обслуживания ММ и персоналом м-г, а также гостей различны. ММ и обслуживающий персонал м-г формируют и используют в качестве основы своей работы свою собственную версию понятия КГО. Поэтому так важно соблюдать единые СО. СКО — это критерии, необходимые для обеспечения результативности системы менеджмента качества. СКО — совокупность процедур и каждодневных операций, выполняемых персоналом и способствующих максимальному удовлетворению посетителей. «Знать, чтобы предвидеть, предвидеть, чтобы управлять». Залогом коммерческого успеха м-г является умение ММ предугадать любое возможное желание потенциального клиента. Исходя из этого, необходимо разрабатывать стандарты обслуживания (СО) для м-г в отдельности, учитывая международные (межд.) и национальные (нац.) требования. СО должны быть гибкими и отражать пожелания клиентов, в особенности

ПК, соответствовать концепции м-г. СО — не только правильная технология обслуживания гостей, но и отношение персонала к своей работе, т. е. к посетителям. В ГБ прежде всего продается впечатление, поэтому важно, чтобы клиентам не передавались негативные эмоции, они должны чувствовать себя психологически комфортно. СО гостиничных корпораций выше стандартов так называемых независимых гостиниц, поэтому клиентов, которые посещают заведения своей любимой системы, привлекает определенная предсказуемость — одинаковое КГУ. Поддержанию высокого уровня КГУ способствуют обучающие программы, применяемые в гостиничных сетях (ГС) по всему миру, такие программы призваны подчеркнуть значимость корпоративных стандартов и их прямую взаимосвязь с ростом УП. СО мн. известных ГС определяют, что персонал должен быть: коммуникабельным, доброжелательным, обладать приятной внешностью, уметь работать в коллективе. СО могут варьироваться, мн. зависит от концепции м-г, — ее категории и целевой аудитории. Примеры кредо обслуживания ГС высокой категории: «Качественный сервис. Первый раз — каждый раз!» «Мы дамы и господа — к услугам дам и господ». Для того чтобы обучить персонал м-г от горничной до ММ, необходимо разработать для каждого вида деятельности проф. СО (ПСО). Они определяют, каким должно быть КГО в каждом подразделении м-г. При этом отступлений от СО быть не должно ни при каких обстоятельствах. Выполнение СО гарантирует стабильность качественных показателей. Межд. СО:

1. Быстрота обслуживания:
  - служащие м-г должны быть всегда готовы предложить помощь гостям;
  - требованиями посетителей надо заниматься немедленно, не отсылая их в др. отдел или к др. человеку;
  - все просьбы и жалобы разрешаются до того, как гости покинут отель.
2. Точность исполнения заказа: гостям следует предлагать точную и полную инф., исполняя каждую просьбу до окончательного удовлетворения.
3. Превосходнейшее желание гостя:
  - необходимо предугадывать ПП и предлагать им помощь прежде, чем они попросят;
  - служащие должны быть знакомы с особыми пожеланиями гостей, чтобы автоматически ускорить их выполнение.
4. Дружелюбие и вежливость:
  - с любым посетителем, находящимся от вас в радиусе 2 м, надо первым начинать беседу;
  - всегда, когда возможно, используйте титулы перед фамилией гостя (г-н, сэр, доктор и т. п.);
  - следует устанавливать хороший зрительный контакт с каждым посетителем, всегда улыбаться, если гость находится в радиусе 8–10 м;
  - за любое неудобство посетителю приносятся извинения.
5. Внимательность:
  - дайте гостю понять, что он замечен, даже если вы заняты;
  - следует быть предельно внимательным.
6. Стандарты внешнего вида предъявляются к форме одежды, причёске и гигиене сотрудников.
  - 6.1. Форма одежды:
    - требуется полная форма — чистая, выглаженная и в хорошем состоянии; группам сотрудников,

работающим вместе, необходимо носить одинаковую форму;

- все сотрудники должны носить именной значок, который крепится слева; значок должен быть высокого качества и хорошо читаем;
- пиджаки и рубашки следует носить застегнутыми на все пуговицы, в помещениях обслуживания полезны только длинные рукава;
- содержимое карманов одежды не должно искажать ее форму;
- носки только темного цвета;
- туфли с закрытой пяткой и носком, чистые и в хорошем состоянии.

#### 6.2. Прическа и гигиена сотрудников:

- волосы у мужчин: чистые, аккуратные, убранные с лица, не касаются воротника рубашки сзади и с боков;
- волосы у женщин: не длиннее нижнего края воротника, в противном случае они собираются в пучок или аккуратно завязываются сзади;
- сотрудники, имеющие дело с едой, напитками или с техникой, должны носить защитный головной убор;
- борода не разрешается, усы должны быть аккуратно ухожены и не заходить за угол рта больше, чем на 12,5 мм;
- ногти: чистые (подстрижены у мужчин, у женщин — средней длины) и покрашены только в нейтральные цвета;
- мужчинам не следует носить никаких браслетов или серег, только обручальное кольцо;
- женщинам — не более двух колец, серьги сдержанного стиля.

7. Конфиденциальность информации: соблюдается конфиденциальность любой информации, связанной с гостем, включая номера комнат, сроки проживания, личную информацию и т. д.

8. Знание работы: любому сотруднику необходимо знать отель, помещения, часы работы и общую информацию.

#### 9. Терпение:

- жалобы и комментарии надо выслушивать вежливо, внимательно и передавать ММ для принятия соответствующих мер;
- никогда не следует спорить с гостем и демонстрировать оборонительную позицию.

10. Ответственность: необходимо чувство ответственности и гордости:

- при поддержании порядка в м-г;
- в случае жалобы гостя нельзя обвинять др. отделы или лица;
- брать ответственность за решение проблемы следует на себя.

11. Численность персонала должна быть такой, чтобы обеспечить эффективное и непрерывное КГО. Рекомендации по количеству работников на 10 ГН:

- м-г «5\*» — не менее 20 человек (чел.) на 10 ГН;
- м-г «4\*» — не менее 12 чел. на 10 ГН;
- м-г «3\*» — не менее 8 чел. на 10 ГН;
- м-г «2\*» — не менее 6 чел. на 10 ГН.

Всех сотрудников м-г с точки зрения квалификационных требований можно разделить на 3 большие группы: руководящий состав (администрация м-г, начальники отделов, супервайзеры), персонал, работающий

с гостями (официанты, горничные, швейцары, портье), поддерживающие отделы (инженеры, техники, складские рабочие, стюарды). Компетенция персонала этих групп имеет огромное значение для управления КГО. ММ должен заботиться о том, чтобы у персонала была необходимая квалификация, а также знания и навыки для выполнения своей работы наилучшим образом.

Общие требования ко всему персоналу:

- вежливость, дружелюбие, энтузиазм, взаимодействие с коллегами, отношения с гостями;
- гибкость, адаптируемость;
- принятие ответственности, инициативность;
- личная гигиена;
- дисциплинированность, пунктуальность;
- знание работы, качество работы, внимание к деталям;
- работа с нагрузкой, при стрессе;
- способность выполнять задания до конца;
- осознание затрат;
- владение 2-мя иностранными языками.

В каждой м-г должен быть и консьерж и дворецкий. У консьержа и дворецкого разный график работы — консьерж не работает в вечернее и ночное время. В западных гостиницах на 230 ГН приходится 20 дворецких, в то время как в Украине той же высшей категории на такое же количество ГН приходится 5 консьержей. Консьерж ориентирован на решение «внешних» вопросов (билеты, экскурсии, рестораны). Дворецкие занимаются внутренними вопросами [2].

Чтобы повысить КГУ, м-г должна следовать принципам:

- лидерство;
- внедрение маркетингового подхода во все подразделения м-г;
- понимание ПП;
- понимание ГБ;
- применение в работе основных организационных принципов;
- фактор свободы;
- использование соответствующих технологий;
- хорошее управление кадрами;
- установление СО, оценка выполнения работы и введение системы стимулов;
- обратная связь со служащими [3].

Исследование хорошо известных результатов воздействия стратегии маркетинга на прибыль (PIMS) показывает высокую корреляционную зависимость качества ГП и его доходности. PIMS — программа воздействия маркетинговой стратегии на прибыль, разработанная Институтом стратегического планирования США: сбор данных от ряда корпораций, чтобы установить взаимосвязь между различными экономическими параметрами и 2-я характеристиками функционирования организации: доходом от инвестиций и движением наличных средств [4]. Перефразировав Теодора Левитта, услуга — это не то, что предлагает продавец, а то, чего ждет от него потребитель. Услуга — это то, что продается и покупается (Рикардо Мачадо). Услуга — это то, что может предложить организация (Открытый Британский Университет). Услуга — все то, что предлагает фирма для удовлетворения ПП (Питер Дойль). Услуга — это посредник, связывающий м-г с ее клиентами. Услуга — это то, что может удовлетворить ПП с вероятностью 0,2. Все мероприятия маркетинга нацелены на одно —



они должны увеличить вероятность успеха ГУ с 20 до 100 % (хотя 100 % — абсолютно недостижимый идеал) [5]. В Японии верят: «Чтобы победить в конкурентной борьбе, нужно найти лучшее в мире, перенять его и сделать совершеннее, чем это было раньше» [6]. Коносуке Мацусита — легендарный японский инноватор, предприниматель и управленец, успешный основатель японской фирмы Мацусита Электрик, известной своими брендами Panasonic, National и Technics, один из наиболее ярких примеров как предпринимателя, так и передового бизнес-лидера и инноватора, начавшийся в буквальном смысле слова с нуля, к концу жизни обеспечил себе личное состояние в 3 миллиарда долларов (дол.), а капитал основанной им компании Matsushita Electric Industrial Ltd достиг 42 миллиардов дол., и, выходя на пенсию в возрасте 80 лет, Коносуке Мацусита был не только самым богатым японским бизнесменом, но и, что главное, самым почитаемым бизнес-лидером, человеком-легендой, создавшим компанию вызывающую восхищение во всем мире. Он знаменит своей первой формулой успеха в бизнесе, которую он сформулировал в 1918 г. в виде знаменитых бизнес-принципов: чтобы внедриться на уже сформировавшийся рынок, нужно делать все на 30 % лучше и на 30 % дешевле. При этом, компания Matsushita Electric никогда не выпускала новые изделия, а усовершенствовала и удешевляла товары, пользующиеся высоким спросом на рынке, тщательно учитывая ПП и поиске новых технологий сбыта. Следуя этой формуле, всего через несколько лет после создания, компания Мацуситы почти каждый месяц выпускала 1–2 новых хорошо раскупаемых изделия [7]. «Успех в бизнесе не приходит благодаря хорошим временам, как и неудача — не следствие плохих времен» [8]. В 1936 г. гуру Мацусита сказал: «Слова клиента воспринимайте как голос Бога, и все сказанное им принимайте с радостью! Не навязывай товар! Продавай не то, что клиент хочет, а то, что будет для него выгодным». Если руководящий фактор не на должном уровне, компания просто не может быть успешной [9]. Концепция маркетинга (КМ): маркетинг начинается и кончается потребителем [10]. КМ — ориентация на нужды, запросы и ПП, подкреплённая комплексными усилиями организации маркетинга, нацеленными на создание УП в качестве основы для достижения целей организации [11]. Ле Бланк и Хгуен (1996 г.) предполагают, что маркетинговые усилия должны быть направлены на выделение экологических характеристик местоположения с целью привлечения новых клиентов [12]. Постоянное увеличение спроса туристических (тур.) услуг, запросы высоких СО гостей, определяют течение конкуренции среди м-г. Обеспечение высокого КГУ и повышение удовлетворенности потребителей (УП) — факторы, широко признанные в качестве основополагающих, повышают КП в гостиничной и тур. отрасли (Ле Бланк, (1992 г.)) [13]. М-г с хорошим КГУ, в конечном счете улучшают свою рен-

табельность (ОХ и Паркс, 1997 г.) [14]). В конкурентной ГИ, предлагающей однородные ГУ, индивидуальные отелеры должны быть в состоянии удовлетворить клиентов лучше, чем их коллеги (Чой и Чоу, 2001 г.) [15]. У. Э. Деминг говоря о 1-м принципе обеспечения КГО, утверждал: «Качество начинается с услаждения потребителя». Термин «услаждение» как нельзя точно оценивает то состояние потребителя, к которому надо стремиться. Согласно ученику д-ра Деминга Генри Ниву: «Потребитель должен получить то, что он хочет, когда он этого хочет и в той форме, в какой он этого хочет. М-г должна стремиться не только удовлетворить ожидания потребителя, но и стремиться к тому, чтобы заставить потребителя восторгаться, предоставляя ему даже больше того, что он мог ожидать. Вот тогда ММ могут быть в экстазе, совет директоров — на верху блаженства, а ваша м-г — стать легендой. Но если ваш потребитель не в восторге — значит, вы еще не начали достигать качества» [16]. Нориаки Кано еще в далеких 70-х гг. предложил модель, характеризующую степень УП (СУП) от уровня качества ГП или КГУ. Привлекающее или волнующее качество ГП услаждает клиентов, которые бывают приятно удивлены, восхищены и даже ошеломлены. Приведем пример авиакомпании ANA (All Nippon Airways), — 2-й в мире по безопасности полетов. Ее миссия: «Создание восхитительных воспоминаний вместе с клиентами». Восхищение потребителя — фактор, непосредственно влияющий на КП м-г, поднимает стоимость брэнда м-г. Каждый работник м-г должен создавать атмосферу восхищения, т. к., испытывая которое, клиент будет постоянно пользоваться ГУ м-г и порекомендует знакомым. 20 % постоянных клиентов м-г приносят ей 80 % прибыли — принцип Парето в действии. Динамика структуры прибыли по продолжительности обслуживания (рис. 3).

Анализируя рис. 3, можно сделать вывод, что общая динамика свидетельствует о том, что чем дольше ПК непрерывно пользуется ГУ, тем выше прибыль м-г от увеличения объема продаж, при чем, в структуре прибыли, она стоит на 1-м месте по объему. На 2-м месте прибыль от сокращения операционных издержек и прибыль от клиентов, воспользовавшихся ГУ по чьей-либо рекомендации и, на 3-м месте — прибыль от повышения цены, которая в разы меньше по сравнению с прибылью от увеличения объема продаж.

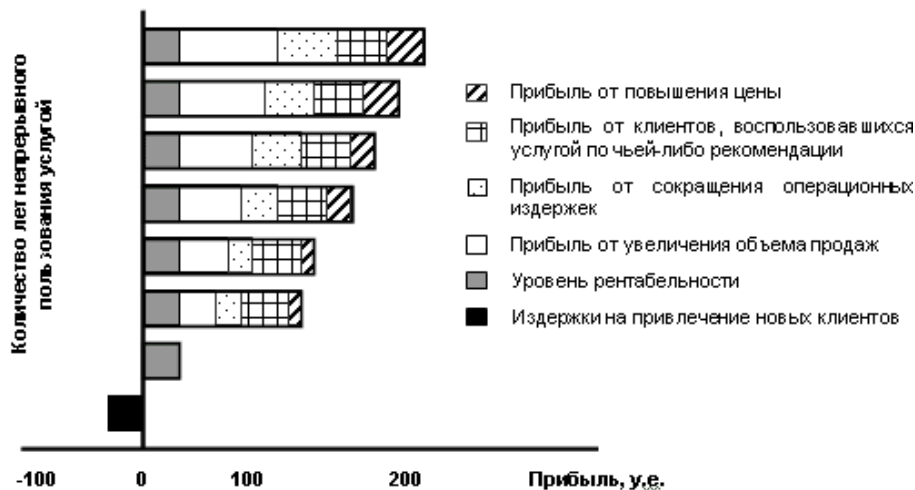


Рис. 3. Динамика структуры прибыли от клиентов по продолжительности обслуживания

Деминг утверждал: «Потребитель более важен, чем исходный материал. Легче сменить поставщика, чем найти нового потребителя. Кто не является вашим потребителем, еще более важен для вас, т. к. он представляет возможного доп. пользователя» [17].

Основные методы измерения УП представлены на рис. 4. В представленной схеме УП измеряется с помощью 4 основных видов входных данных: жалобы и предложения, данные из гарантийного обслуживания, опросы покупателей и заказные исследования. Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки и области применения.

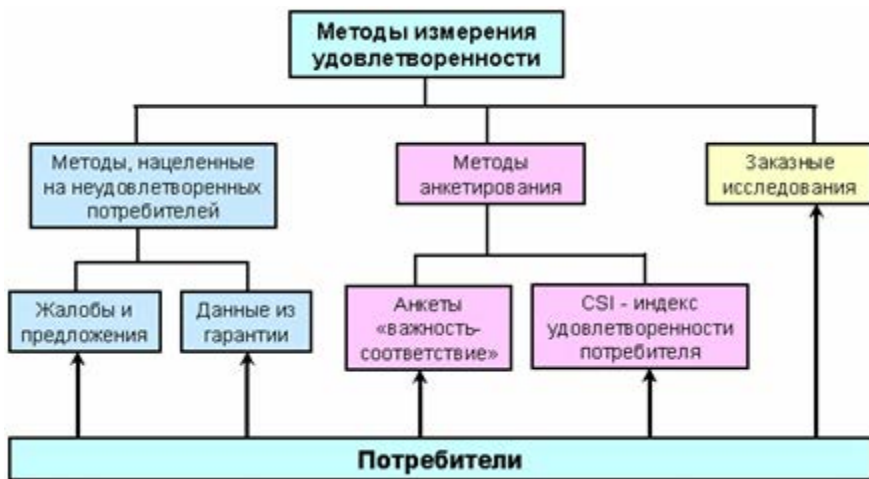


Рис. 4. Основные методы измерения УП [18]

В табл. 1 дано описание набора методов, благодаря которым любая м-г может контролировать СУП.

Проанализировав литературные источники, можно утверждать, что сегодня понятия КГО рассматриваются всесторонне, тогда как вопросам постоянно меняющихся ПП не уделено должного внимания.

Именно анализу и изучению ПП посвящена настоящая статья, т. к. именно желания и предпочтения современных требовательных бизнес и VIP клиентов, а также обычных путешественников и туристов м-г формируют прибыли и КП м-г, делая ее успешной и процветающей, гарантируя стабильные позиции на РГ. Что же касается вопросов СКО, здесь наблюдается иная проблема. Несмотря на то, что их полный перечень установлен как межд. так и нац. СО на Украине нет успешной практики их применения. Авторы статьи исследовали сложившуюся на РГ ситуацию и предлагают введение единых СО во всех

укр. гостиницах и закрепление ответственности за уклонение от соблюдения СО на законодательном уровне.

### 3. Объект, цель и задачи исследования

*Объект исследования* – потребности современных потребителей ГУ и ПП м-г.

*Предмет исследования* – исследование ключевых факторов, влияющих на прибыли м-г, в рамках проекта по совершенствованию ее деятельности.

*Цель и задачи исследования* – проведение оценки КГУ, СКО, а также выявление ПП, как ключевых факторов, влияющих на спрос и прибыли м-г.

Для достижения поставленной цели необходимо реализовать следующие задачи:

1. Рассмотреть понятия КГУ, основные СКО, PIMS и концепции маркетинга, динамику структуры прибыли от клиентов по продолжительности обслуживания и методы измерения СУП.

Таблица 1

Методы измерения СУП [19]

Система сбора жалоб и предложений	М-г, ориентированная на потребителя, упрощает порядок подачи жалоб и предложений. Многие м-г предлагают посетителям бланки, заполнив которые клиенты могут сообщить свое мнение о КГО. Мн. устанавливают «горячие линии» (бесплатные тел. звонки в м-г, номер обычно начинается с 0-800) для связи с потребителями, что упрощает процедуры обращения за справками, внесения предложений и подачи жалоб. Такие инф. потоки приносят м-г большое количество новых идей, позволяя оперативно решать проблемы
Опросы о СУП	Исследования показывают, что хотя потребители остаются разочарованными в 25 % случаев совершения ими покупок, менее 5 % неудовлетворенных гостей обращаются с жалобами. Большинство потребителей либо без лишних слов ограничивают объем покупок, либо обращаются конкуренту. Поэтому данные о полученных м-г жалобах непригодны для измерения СУП. Дорожащие репутацией м-г получают данные о УП из периодических опросов (рассылка анкет с вопросами, проведение тел. опросов), выясняя, удовлетворены ли они полностью, просто удовлетворены, безразличны, частично не удовлетворены или полностью не удовлетворены различными аспектами деятельности м-г. Нелишней окажется и оценка гостей м-г-конкурентов. Целесообразно задать им доп. вопросы, позволяющие оценить их намерения осуществить повторную покупку (как правило, этот показатель коррелируется с данными о СУП), оценить намерение или желание заказчика рекомендовать м-г знакомым. Высказанная устно высокая положительная оценка указывает на то, что м-г добилась высокой СУП
Покупатели-невидимки	М-г имеет возможность нанять специальный штат сотрудников, которые, выступая в роли потребителей, будут информировать ее о сильных и слабых сторонах товаров и ГУ и м-г, и его конкурентов. Подобные «покупатели-невидимки», могут оценивать деятельность сотрудников отделов продаж м-г. Так, «квазипосетитель» ресторана специально выражает негодование поданными ему блюдами, чтобы оценить реакцию его служащих на полученную претензию. М-г должна сотрудничать с покупателями-актерами, а ММ обязаны время от времени покидать офисы и непосредственно оценивать отношение и собственных сотрудников, и конкурентов к потребителям
Анализ причин сокращения ПК	М-г необходимо анализировать причины, вынудившие ПК сократить закупки ГУ или обратиться к конкурентам. При потере ПК, надо выяснить причины такого решения гостя. Большое значение имеет мониторинг уровня отказов. Если он возрастает, значит, м-г не в состоянии удовлетворить ПП

2. В разделе, посвященном исследованию ПП, перечислить желания, требования, предпочтения и ПП, влияющие на прибыли м-г, для чего необходимо решить следующие под-задачи:

- дать оценку СУП;
- представить ключевые факторы и аспекты высокоэффективного ГБ;
- представить рекомендации, которые могут способствовать минимизации затрат, а, следовательно, и увеличению привлекательности для клиентов;
- провести анкетирование бизнес туристов и путешественников для определения их отношения к процессу покупки ГУ м-г;
- отразить на примере колеса качества управление мотивацией сотрудников;
- провести исследование потребительского спроса на РГ, путем статистических исследований установить чего же именно хотят клиенты: проанализировать статистику рейтинга стран мира, предлагающих лучший сервис и рейтинга стран для путешественников с домашними животными (ДЖ);
- организовать анкетирование клиентов м-г, для выявления желаний и ПП м-г, определяющих факторы, влияющих на КУГ, на выбор ими м-г и УП (количественный и анкетный методы использовать для сбора данных).

3. В разделе анализ результатов исследования:

- описать связь между коэффициентом удовлетворенности гостей (КУГ) и финансовыми результатами м-г;
- показать зависимость уровня УП и расходов на доп. ГУ;
- представить зависимость уровня расходов на доп. ГУ при последующих размещениях в м-г, основанного на оценке действий персонала;
- описать влияние на КУГ выбранных ключевых показателей результативности (КПР);
- дать советы и практические рекомендации по усовершенствованию КГУ и улучшению финансовых показателей м-г;
- сформулировать «Золотое» правило обслуживания клиентов м-г.

4. На основании проведенных исследований сделать выводы.

#### 4. Исследование потребностей потребителей

Для м-г, цель которых — УП, довольство покупателя — и главная задача, и средство маркетинга. М-г, достигающие высоких показателей СУП, хотя бы уверенными в том, что об этих успехах известно всему целевому РГ. В течение нескольких лет автомобиль «Honda Accord» неизменно занимал 1-е места в рейтингах по УП. Упоминание данного факта в рекламе компании Honda способствовало заметному росту продаж ее автомобилей. Взлету компании Dell Computer (производство ПК) частично способствовало занятие ею 1-го места в рейтинге по УП и грамотная рекламная кампания.

Оценка СУП: Стремление м-г к высокой СУП отнюдь не означает, что это главная цель для ММ. Во-первых, СУП возрастает в тех случаях, когда м-г снижает цены на ГУ или повышает уровень обслуживания клиентов, что при прочих равных условиях ведет к уменьше-

нию нормы и массы прибыли. Во-вторых, м-г способна увеличить рентабельность другими, помимо роста СУП, методами (модернизация процесса регистрации гостей, доп. инвестиции в исследования и разработки). В-третьих, м-г имеет дело с рядом заинтересованных групп: служащими, дилерами, поставщиками и акционерами. Изменение направления ресурсного потока в пользу потребителей может вызвать недовольство «обделенных» групп. Философия м-г должна предусматривать достижение в пределах имеющихся ресурсов высокого уровня СУП и соответствия требованиям заинтересованных групп. Если потребители оценивают СУП по 1-му из элементов деятельности м-г, ММ должен отдавать себе отчет в том, что подход клиентов к его качеству сугубо индивидуален. Для конкретного клиента удовлетворение может быть связано со скоростью оказания ГУ, КГУ, своевременностью и т. д. Каждый клиент наделен только ему присущими чертами характера, индивидуальной жизненной ориентацией и т. д. Для оценки воспринимаемого СУП США деятельностью различных фирм К. Форнеллом разработан индекс (American Customer Satisfaction Index, ACSI). В 2001 г. наивысший индекс ACSI имели: H. J. Heinz Company, Colgate-Palmolive, Cadillac и Dell. Сегодня вопрос СУП стоит еще более остро. С развитием Интернета мнения о м-г распространяются мгновенно. Некоторые м-г успешно преодолевают эти трудности, им удается не только полностью удовлетворить ПП, но и добиться высокой потребительской ценности ГУ. Такие м-г — высокорезультативные. Модельные характеристики высокорезультативного бизнеса, включают 4 ключевых фактора успеха: заинтересованные группы, рабочие процессы, ресурсы и м-г (рис. 5) [20].



Рис. 5. Ключевые факторы высокоэффективного ГБ

В основе оценки деятельности ГБ целесообразно использовать сбалансированную систему показателей (СП), измеряющих эффективность его деятельности. Для этого необходимо миссию и стратегию м-г переложить на язык целей и показателей. Для ГБ лучше всего подходит СП Роберта С. Каплана и Дэвида П. Нортон [21], объединяющая показатели эффективности ГБ в сбалансированную СП по принципу оценки работы по 4-м аспектам (рис. 6).

Каждый из этих аспектов рассматривается в разрезе целей и показателей. Эта система предотвращает эффект субоптимизации (улучшение одного показателя за счет др.). Рекомендации, способствующие минимизации затрат, а, следовательно, и увеличению привлекательности для клиентов:

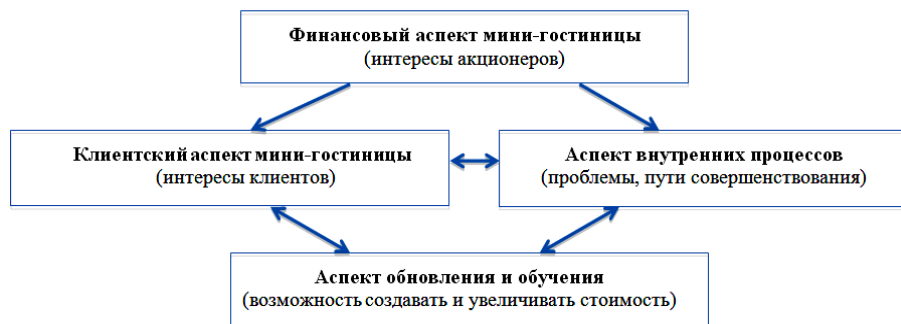


Рис. 6. Основные аспекты эффективного ГБ

- экономии денежных затрат будет способствовать предоставление сопутствующих, доп. ГУ;
- психологические издержки можно сокращать посредством подбора квалифицированных сотрудников, уровень профессионализма которых, по мнению респондентов, сегодня оставляет желать лучшего. Минимизации психологических издержек можно добиться с помощью предоставления сопутствующих ГУ, оформления интерьера, формирования зон отдыха в м-г;
- экономии физических сил будет способствовать развитие доп. ГУ и автоматизация всех процессов в м-г;
- издержки «новизны» и информации можно уменьшить посредством рекламы, интернета и др. СМИ;
- издержки времени можно сокращать с помощью развития гостиничной сети, сокращением времени обслуживания гостей, посредством продвижения ГУ через интернет, развития услуг «шаговой доступности».

В ходе написания статьи был проведен опрос бизнес-туристов и гостей г. Харькова целью которого было выяснение отношения людей к процессу покупки ГУ в м-г. Результаты анкетирования показаны в табл. 2.

Таблица 2

Отношение туристов к процессу покупки ГУ в м-г г. Харькова

Отношение туристов к процессу покупки ГУ м-г	Ранжирование % отн-ния
Туристы, воспринимающие процесс пользования ГУ м-г как возможность отдохнуть, набраться положительных эмоций и считающие это одним из своих любимых занятий	18 %
Туристы, для которых это всего лишь необходимость, и они пользуются ГУ м-г только тогда, когда им что-то существенно нужно	25 %
Туристы, для которых это не только необходимость, но и возможность получения положительных эмоций	57 %

Более 50 % успешности ГУ — это сотрудник, желающий оказать ее по высшему разряду. Мотивация — единственный способ влиять на сотрудников [21].

Рис. 7 показывает, что мотивированный сотрудник м-г окажет ГУ более высокого качества, что приведет

к лучшей их оценке ПК и, следовательно, к увеличению числа последних. Это, в свою очередь, приведет к большей удовлетворенности сотрудников своей работой и к еще лучшей мотивации.

Гости европейских отелей назвали свои любимейшие гостиничные бренды, проживание в которых оценивали по стоимости и сервису. J. D. Power and Associates опросили гостей европейских отелей [22]. Респондентов просили оценить

уровень ГУ, который они получают в м-г, на основании рейтинга самых любимых гостиничных брендов. Отели оценивались по таким параметрам, как чистота ГН, стоимость проживания, ГУ, удобство процедуры регистрации и выписки, разнообразие напитков и питания, качество бронирования комнаты. В списке European Hotel Guest Satisfaction Index Study оказалось 45 брендов, разделенные по ценовым категориям — наивысшей, высокой, средней и экономичной. Наилучший сервис среди самых дорогих гостиниц Европы, по мнению респондентов, гости получают в отелях Steigenberger, Marriott и Sheraton. В высоком ценовом сегменте победили Hilton, Riu и Dorint. В среднем — Ramada, Holiday Inn и Park Inn, в эконом — Premier Inn, B&B Hotels и Travelodge. Гости оценили свою удовлетворенность ГУ в 745 баллов из 1000 возможных. Рейтинг «ТОП-10 гостиничных сетей, предлагающих своим гостям лучший сервис» основан на исследовании Market Metrix Hospitality Index (ММНІ), показывающем УП и ЛП. ММНІ индекс выводится каждый квартал из мнений 40 тыс. туристов по всему миру и базируется на 14 ГП и ГУ (табл. 3).

Лидерами рейтинга среди европейских туристов стали — бренд Renaissance и Kempinski, с КУГ-86,2, затем бренд Steigenberger с КУГ-84,9 и гостиничная сеть Pullman, входящая в состав французского гиганта Accor-КУГ-84,8.



Рис. 7. Управление мотивацией



**Таблица 3**

ТОП-10 гостиничных сетей мира с лучшим сервисом [22]

Ранг	Бренд	Сегмент	КУГ
1	Renaissance	Upper Upscale	86,2
2	Kempinski	Luxury	86,2
3	Seigenberger	Upper Upscale	84,4
4	Pullman	Upper Upscale	84,8
5	Maritim	Upscale	84,6
6	Radisson Blu	Upper Upscale	84,6
7	Hyatt	Upper Upscale	84,1
8	Dorint	Upscale	84,0
9	Best Western	Midscale	83,9
10	Mariott	Upper Upscale	83,8

Запросы VIP-клиентов все более и более востребованы и необычны. Так, например, им отель предложит личный дворецкий, лимузин или вертолет. Есть некоторые, желающие персонального мороженщика, или персонал для нанесения крема для загара. ГУ «мороженщика» доступна в отеле Four Seasons Hotel в Чикаго. В ГБ появляется мн. новых вакансий: «подогреватель постели», «охотник за голубями». В Holiday Inn Kensington Forum в Лондоне сотрудник, по желанию клиента, может надеть специальный костюм и полежать в кровати, где затем будет спать гость, а в Hotel Andaz, любой гость может заказать сказку на ночь, которую прочитает для него один из служащих. В Rambagh Palace в Индии работают 2 «охотника на голубей»: ежедневно в течение 9 часов во двореке они отпугивают голубей большим флагом. Сотрудники отеля Amanbagh в Индии охотятся на ворующих еду обезьян. В гостинице Mandarin Oriental в Гонконге сервисная служба подберет подушку необходимого размера и мягкости, предоставит ароматизированное постельное белье или уберет из мини-бара все конфеты M&M's не любимого клиентом цвета. Среди др. странных профессий – полировщик монет в отеле Westin St Francis (Сан-Франциско), «утиный мастер» в отеле Peabody в Мемфисе, где по традиции каждый день по ковровой дорожке проходят живые утки; специалист по загару в Ritz-Carlton Miami (Майами) и «инженеры по кокосовой безопасности» в Ritz-Carlton St. Thomas (остров Сент-Томас), ежедневно осматривающие деревья с тем, чтобы вовремя собрать готовые к падению кокосы. Однако, как свидетельствуют результаты проведенного недавно авторами статьи опроса, все это – достаточно бессмысленные попытки борьбы за клиентов. Сами туристы, не сильно интересуясь обезьянами и кокосами, в первую очередь хотят видеть в любой м-г бесплатный доступ в Интернет, бесплатный завтрак и более гибкий график заезда и выезда. VIP-клиенты стали тратить на 14 % больше, что бы пожить в отелях люкс, чем за год до этого. В укр. гостинице Premier Palace зафиксировано много необычных просьб VIP клиентов, один из которых захотел принять ванну из молока из стеклянных бутылок. Исполнить просьбу клиента удалось только после нескольких часов поисков подобного молока. Сегодня богатые охотно тратят деньги на проживание питомцев. Отели, такие как, W Hotels предлагают специальные кровати, миски, игруш-

ки и др. ГУ, специальное собачье меню. Согласно исследованиям, проводимых среди владельцев ДЖ, почти 50 % респондентов чувствуют себя виноватыми, оставляя дома ДЖ во время путешествия. Поэтому хозяева ДЖ все чаще берут их с собой в дорогу. Это стало одним из решающих факторов при выборе м-г, влияющих на КУГ. В 2014 г. Украина попала в ТОП-3 стран для туристов с ДЖ, что отображено в табл. 4.

**Таблица 4**

Украина на 3 месте в рейтинге стран для туристов с ДЖ

Рейтинг	Направление	КУГ
1	Словения	52,87 %
2	Чехия	42,22 %
3	Украина	41,80 %
4	Франция	40,38 %
5	Словакия	39,98 %
6	Эстония	37,09 %
7	Румыния	36,44 %
8	Италия	35,19 %
9	Венгрия	35,12 %
10	Хорватия	34,57 %

Исследование показало, что собираясь в страны Азии поиск отеля для туристов с ДЖ может оказаться сложной задачей, т. к. гостиниц для размещения с ДЖ не так и много. Шкалу рейтинга замыкают такие направления как Южная Корея (5,35 %), Вьетнам (3,38 %), Шри-Ланка (3,37 %) и Китай (0,99 %). Во всемирном рейтинге городов Киев занимает седьмое место, обогнав такие тур. направления как Флоренция, Стамбул и Вена. В тройку лидеров вошли Рим, Берлин и Париж. Одесса на 28 позиции из 50. Шкала рейтинга отражена в табл. 5

**Таблица 5**

Шкала рейтинга для путешественников с ДЖ

Рейтинг	Направление
1	Рим (Италия)
2	Берлин (Германия)
3	Париж (Франция)
4	Будапешт (Венгрия)
5	Римини (Италия)
6	Прага (Чехия)
7	Киев (Украина)
8	Флоренция (Италия)
9	Стамбул (Турция)
10	Дели (Индия)

Согласно рейтингу, более 40 % всех отелей Украины рады приветствовать гостей с четвероногими друзьями. В пятерку стран также попали Франция и Словакия. Лучшими направлениями для путешествий страны Восточной Европы: занимают 9 позиций из первых 10. С улучшением сервиса и расширением ГУ, растут ожидания и запросы постояльцев, которые представлены в табл. 6.

Таблица 6

Желания и ПП м-г, определяющие факторы, влияющие на КУГ

Желания и потребности клиентов, определяющие факторы, влияющие на КУГ	%
<p><i>Доп. ГУ, которым были бы рады туристы: Первенство в этом списке занимает требование сдвинуть выезд на более позднее время. Сегодня выписки из большинства м-г установлено в районе 10–12 часов дня, но более 60 % опрошенных клиентов ответили, что не хотят торопиться с выселением в такое раннее время. Насколько именно бы они предпочли перенести время выписки — точно не сказано, но, что самое интересно, больше на этом пункте настаивает молодое леди (около 67 % до 29 лет), чем старшее поколение. 2-е место — бесплатные завтраки с доставкой в ГН. Около 45 % (большая часть — женщины и молодежь) с удовольствием бы завтракали в кровати, если бы им доставляли туда еду бесплатно. Среди же пожилых клиентов м-г этого желают лишь 35 % опрошенных. Почти 45 % гостей м-г были бы не против, если бы их саквоаж персонал доставлял в ГН бесплатно. Среди сторонников данной ГУ больше женщин (55 %), впрочем, 37 % мужчин тоже не против отдать багаж носильщикам. Среди др. желаемых опций, которые современные посетители м-г хотели бы видеть в м-г, это присутствие спортзала (этого жаеает около 30 % молодежи и 12 % стариков), более ранний завтрак (такое требование присуще деловым людям) и настоящие бани — это лучшее средство для снятия стресса. Каждая вторая женщина жаеает видеть в ее ГН букет цветов, а каждый 10-й мужчина не против в своем ГН быть со стриптизершей. Женщин же наоборот стрип-сервис привлекает только в 1 % случаев. Украинские (укр.) туристы жаеают видеть в ГН бесплатный мини-бар с различными напитками и просторный ГН с непрозрачной стенкой в душевой, ванна или душевая кабина за стеклом элит украинцев. Украинцы больше интересуются именно ванной, а не душем, которая бы несомненно закрывалась на дверь. 99 % туристов жаеают Wi-Fi с Интернетом, приятным бонусом стало бы шампанское на завтрак. Если м-г расположена в городе, большинство жаеают большой бассейн и размеры кроватей</i></p>	60 %
<p><i>Бизнес путешественники — ключевые клиенты любой м-г. Среди их основных пожеланий — сделать выезд из м-г более поздним — на 3 часа и предоставить возможность бронировать ГН на неполные сутки и по часам. По сравнению с туристами, при планировании отпусков они с большей вероятностью выберут отдых, позволяющий открыть для себя что-то новое и восстановить силы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— необычные путешествия за пределами известных маршрутов;</li> <li>— знакомство с местной культурой;</li> <li>— отдых, подходящий для всей семьи;</li> <li>— отдых для обретения душевного спокойствия (например, спа-центры и курорты);</li> <li>— стиль и роскошь (например, 5* м-г и рестораны).</li> </ul> <p><i>Фактор, который по мнению бизнес клиентов, является наиболее важным при выборе м-г для тур/бизнес поездки: репутация бренда, программы для ПК и ассортимент ГУ. 10 самых популярных ГУ, наличие которых имеет большее значение для бизнес туристов, чем для обычных туристов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— бесплатная парковка;</li> <li>— бизнес-центр;</li> <li>— тренажерный зал;</li> <li>— бесплатный Wi-Fi в ГН;</li> <li>— ТВ с плоским экраном;</li> <li>— бесплатные предметы личной гигиены;</li> <li>— бассейн;</li> <li>— рестораны на территории отеля;</li> <li>— бесплатный Wi-Fi у бассейна;</li> <li>— ассортимент подушек</li> </ul>	95 %
<p><i>Большинство деловых путешественников (75 %) считают, что при хранении персональной информации в программах лояльности должны соблюдаться те же стандарты безопасности, что и в банках. Респондентов беспокоит защита ГН кредитных карт (76 %) и накопленных бонусов (15 %). Большинство готово делиться с м-г предпочтениями по выбору места (93 %) или питания на борту самолета (74 %). Однако информацию о хобби, проживании и здоровье предпочитают держать в секрете 28 %, 32 % и 7 % респондентов</i></p>	75 %
<p><i>Посещение ресторана — самый популярный вид досуга у 50 % туристов. Большинство сходят в ресторан, а не погуляют на свежем воздухе, посетят музей, почитают, посмотрят ТВ. 50 % обедает вне дома 8 раз в месяц (мес.)</i></p>	50 %
<p><i>Технологические предпочтения туристов — смартфон Apple. 66 % путешественников пользуются смартфоном марки Apple. 25 % предпочитают коммуникаторы на платформе Android, а 17 % — смартфоны BlackBerry. Среди планшетных компьютеров наиболее удобным для использования во время дальних поездок 51 % опрошенных признал iPad, а 40 % — используют Amazon Kindle. Деловые путешественники с большей вероятностью (на 20 % чаще) воспользуются своим мобильным тел. или планшетом, чтобы забронировать ГН в м-г или заказать столик в ресторане. Они скорее воспользуются своим мобильным тел., а не ноутбуком, чтобы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— найти ресторан;</li> <li>— забронировать отель или заказать столик в ресторане;</li> <li>— выбрать, чем заняться в свободное время;</li> <li>— прочитать отзывы</li> </ul>	66 %
<p><i>Для 81 % украинцев с опытом путешествий по Украине и за границей главными аспектами качественного сервиса являются: обслуживание персонала в рамках обязанностей и проактивность в виде предоставления доп. ГУ. Для 6 % важна проактивность в поведении персонала. Многие опрошенные указали, что важно получать качественные ГУ без прямого намека на получение чаевых. Также были выделены умение быть неназойливым и незаметным, но при этом улыбчивым и спокойным и профессиональным при решении сложных ситуаций. У украинцев нет устоявшейся ассоциации, что КГУ можно получить только в «звездном» отеле. Это создает преимущественное поле для м-г, которые смогут качественно обучить персонал и при создании комфортной атмосферы (без особых изысков в дизайне) и соблюдении норм гигиены, сформировать конкуренцию большим заведениям</i></p>	81 %
<p><i>85 % путешественников готовы экономить на др. развлечениях, чтобы накопить средства на путешествие. Чаще всего путешественники жертвуют обедами в ресторане и вечеринками в ночных клубах своего города. Примечателен тот факт, что экономия распространяется не только на себя лично. 28 % путешественников согласны сократить расходы на подарки друзьям и родственникам, однако только 15 % решатся снизить свои благотворительные взносы. 23 % деловых путешественников планируют в 2015 г. году потратить больше средств на отпуск. По сравнению с увеличением расходов обычных туристов бизнес туристы стали тратить больше средств по следующим причинам:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— возросшая уверенность в завтрашнем дне;</li> <li>— уверенность в том, что они и их родные заслуживают этого;</li> <li>— получение повышения в должности или увеличение заработной платы.</li> </ul>	85 %

Продолжение табл. 6

Желания и потребности клиентов, определяющие факторы, влияющие на КУГ	%
<p>В 2015–2017 г. г. укр. туристы планируют совершить больше поездок и готовы увеличить их бюджет. Отпуска считаются необходимыми, и мн. респонденты готовы пожертвовать чем-либо ради путешествия. Туристы из разных стран мира нередко берут кредиты для финансирования своих поездок, а на Украине и в Европе это не популярно. 9 % укр. туристов планируют в 2015 г. больше коротких поездок. Данный показатель значительно меньше среднемирового, составляющего 20 %. Вместе с тем, в сегменте более длительных поездок украинцы отличаются высокими амбициями: 17 % респондентов из Украины собираются увеличить количество длительных поездок в 2015 г., что превышает среднемировой показатель в 11 %. 78 % туристов по всему миру и 85 % украинцев в 2015 г. планируют потратить на поездки столько же или еще больше денег. Чтобы отправиться в путешествие, люди готовы чем-то жертвовать 88 % туристов во всем мире и 92 % туристов из Украины утверждают, что готовы отказаться от чего-то ради впечатлений. Украинцы готовы отказаться от: ночных развлечений (63 %), обедов в ресторанах и кафе (52 %). Кредиты помогают финансировать путешествия во всем мире, но не в Украине. В то время как почти 44 % туристов частично или полностью финансируют свои поездки за счет кредитов, этот вариант не пользуется популярностью у украинцев. К нему прибегают только 13 % туристов из Украины. 84 % украинцев не хотят расплачиваться кредиткой за поездку и в ходе отпуска, при этом они никогда не делали этого и в прошлом. Только итальянцы и французы еще менее склонны финансировать свои поездки за счет кредитов. В Европе 72 % любителей туризма не прибегают к кредитам, чтобы отправиться в отпуск</p>	
<p>Прогноз самых распространенных межд. направлений для бизнес туристов на 2015 г. (включая командировку и отпуск): США — 25 %; Франция — 15 %; Италия — 15 %; Япония — 14 %; Великобритания — 14 %</p>	25 %
<p>Многие путешественники 82 %, включая украинцев, мечтают посетить Европу. Европа находится на 1-м месте среди стран, планируемых к посещению Европа, Ближний Восток и Азия являются самыми популярными направлениями для россиян. Европа уверенно опережает др. направления. 82 % опрошенных жителей Украины заявили, что за последние 12 мес. хотя бы раз побывали в Европе. 63 % намереваются поехать туда в ближайшие 6 мес. При этом только 10 % украинцев заявили, что в прошлом году совершали туры в Азию, которую в ближайшие два года планируют посетить 25 % респондентов. Что касается планов на будущее, то респонденты выражают желание исследовать все более отдаленные регионы. В 2015 и 2016 г. г. любители туризма из Украины намерены посетить Северную, Южную и Центр. Америку, Австралию и близлежащие к ней острова. 85 % туристов по всему миру планируют поездки в пределах своей страны, при этом в Украине данный показатель самый низкий и составляет 68 %. Для украинцев ключевыми причинами поездок внутри страны являются: желание лучше узнать свою родину, посещение родственников, меньшие затраты</p>	82 %
<p>Для путешественников приобретенные впечатления важны в той же степени, что и понесенные расходы. Решая, куда отправиться в отпуск, 76 % путешественников по всему миру руководствуются желанием посетить новые неизведанные места. «Расширение кругозора» — главная причина для путешественников. На отдыхе большое внимание они уделяют изучению местной культуры. В целом, туристы отправляются в поездки, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— открыть для себя др. культуру — 38 %;</li> <li>— увидеть то, что отличает данное тур. направление от всех др. — 30 %;</li> <li>— открыть для себя новую кухню — 20 %.</li> </ul> <p>В то же время туристы хотят видеть в м-г:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— телепрограммы и фильмы на их родном языке — 31 %;</li> <li>— блюда своей родной страны — 27 %.</li> </ul> <p>В 9 случаях из 10 туристы предпочитают праздному времяпрепровождению активный увлекательный отдых. Путешественники в 9 раз чаще склонны выбирать какие-то уникальные впечатления, нежели традиционные формы отдыха с идеальным обслуживанием в м-г. 5 % путешественников по всему миру — в т. ч. 3 % путешественников из Украины — признаются, что поездка подтолкнула их на принятие решения о помолвке или к женитьбе. 38 % путешественников по всему миру — в т. ч. 32 % из Украины — расширяют свой рацион питания и включают в него новые блюда, отведенные в туре</p>	76 %
<p>Туристы из каждого региона предпочитают определенные виды ГУ. Для 90 % перечисленные ниже ГУ и удобства имеют огромное значение при выборе м-г. Исходя из повышенного спроса на ГУ консержа/дворецкого и SPA-процедуры, африканцев больше интересует роскошь. Исходя из пониженного спроса на бар в м-г или ГН, азиаты менее заинтересованы в наличии спиртных напитков. Исходя из повышенного спроса на ГУ бесплатного трансфера/такси и пониженного спроса на бесплатную парковку, австралийцы и азиаты менее заинтересованы в вожении машины. Исходя из повышенного спроса на бассейн и бар и пониженного спроса на наличие конференц-центра, европейцы более заинтересованы в развлечениях. Исходя из повышенного спроса на Wi-Fi в ГН и вестибюле м-г, туристов из стран Ближнего Востока радует непрерывное подключение к Интернету. Исходя из повышенного спроса на бассейн и тренажерный зал и пониженного спроса на ГУ SPA, туристы из Сев. Америки более заинтересованы в активных видах спорта и отдыха. Исходя из повышенного спроса на мини-бар и бесплатный завтрак, туристы из Юж. Америки заинтересованы в еде и напитках</p>	90 %
<p>67 % международных туристов больше всего озабочены безопасностью, ценой и репутацией страны. Приоритеты туристов изменились, если раньше основным критерием была цена, то сегодня безопасность — более важный фактор. Так на 1 место 67 % туристов поставили безопасность; 60 % — стоимость поездки, 58 % — репутацию места отдыха. Особое значение доступности информации о стране придают 55 % туристов. Разнообразие развлечений и ГУ — 55 % туристов</p>	67 %
<p>85 % респондентов признались, что предпочитают ночью хороший сон сексу. 42 % предпочитают видеть на подушке в их ГН снотворную пиллюлю вместо шоколадок, а 62 % принимают релаксанты, снотворные или успокоительные во время поездок. 43 % часто путешествующих отметили улучшение качества сна в м-г за последние 10 лет. 25 % готовы заплатить на \$100 больше за ГН с большой удобной кроватью, при этом более 50 % делают все, чтобы забронировать ту м-г, где им больше нравится кровать. 56 % американцев ответили, что при нашем образе жизни, когда работа занимает 24 часа в сутки 7 дней в неделю, проблема сна становится актуальной как никогда. 61 % респондентов считают, что современные технологии, позволяющие постоянно быть на связи через Интернет, тел. отрицательно сказываются на сне. Гаджет — излюбленный партнер в кровати. 60 % признали, что их КПК не позволяют им закрыть глаза. 58 % респондентов по ночам мысленно считают балансы на оплату счетов и составляют графики выплат по ипотеке. 25 % считают еще одной проблемой, не дающей заснуть, нарушения в отношениях с супругом или партнером. Сегодня 51 % респондентов выбирают сон, а еще 10 лет назад таких было только 31 %. Хотя послать предпочитают именно мужчины! Большинство женщин предпочитают заняться сексом. Причем для 9 из 10 опрошенных национальностей результаты идентичны: люди предпочитают поспать. Только лишь канадцы все еще предпочитают любовь сну. Более половины (57 %) признали, что хорошая удобная кровать в м-г дает возможность выспаться лучше, чем дома. Каждый четвертый считает, что выспаться в отеле во время командировки — это «высший класс». Т. е. за 10 лет произошли сперемены, в то время 82 % туристов имели недовольства и претензии к ГН. Большинство опрошенных признали, что подушки в ГН (54 %) и матрасы (59 %) лучше, чем их собственные. 57 % респондентов считают, что плохой сон ночью снижает их результативность на работе. Наиболее распространенные побочные эффекты от плохого сна:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— конфликты на работе (29 %),</li> <li>— с супругом или партнером (25 %)</li> </ul>	85 %

Окончание табл. 6

Желания и потребности клиентов, определяющие факторы, влияющие на КУГ	%
<p><i>Деловые женщины — выгодный сегмент рынка ГИ, т. к. имеют высокий уровень дохода, сумасшедшую лояльность и готовность платить за удовлетворение своих потребностей. 87 % женщин хотят видеть в ГИ максимальное количество удобств для женщин, туалетные принадлежности, свежие цветы, шоколад и фрукты, изысканные аксессуары и роскошные зеркала, наличие SPA и хорошего тренажерного зала, безопасность, расположение м-г, контингент проживающих, а самые требовательные и отдельные этажи, на которые доступ мужской аудитории категорически запрещен. С 67 миллионами участников потенциал женского сегмента ГИ составляет 19 триллионов дол. в год. Для мужчин ГИ — это не больше чем место, куда они могут сгрузить все свои вещи и поскорее отправится в лобби за выпивкой или общением, а при одиночном возвращении в ГИ в основном их интересует просмотр ТВ программ, нередко эротического характера. Женщины же хотят, чтобы ГИ стал курортным оазисом. Для мужчин важно оснащение бара и лобби, ассортимент напитков и закусок, а женщины не жалеют отдавать от 500 дол. в сутки за ГИ с максимальным количеством удобств для женщин с фитнесом и спа. Для мужчин в фитнес-центре главное — тренажеры, женщины обращают внимание на наличие и количество беговых дорожек. Женщины — более ЛП и в незнакомом городе или стране останавливают выбор на любимой гостиничной сети, где неоднократно останавливались. Для бизнес вумэн важны: мягкие удобные халаты, большие зеркала, удобные душевые кабинки, специальные коврики для занятий йогой, сорта чая и кофе для гурманов, атласные вешалки. Женская бизнес-аудитория остановит свой выбор на той м-г, где получит максимальный набор ГУ, удовлетворяющих ее желания и потребности. Женщины отдадут большее предпочтение завтраку в ГИ, чем мужчины, поэтому многих женщин при выборе м-г интересует наличие обслуживания в ГИ. Часто, во время коротких бизнес-путешествий женщины имеют только деловую одежду, поэтому не менее важным фактором, чем goom-service, для них является наличие удобного халата и тапочек. Многие женщины считают огромным преимуществом наличие специального доп. освещения и кресла в ванной для нанесения макияжа. Безусловно, при выборе ГИ учитывается множество аспектов, не имеющих никакого отношения к полу — вид из окна, наличие Wi-Fi, близость к лифту и конференц-залам, интерьер и т. д. Отель Georgian Court решил уйти от стереотипов и создал этаж «Орхидея», на котором расположены всего 18 ГИ, доступные исключительно для женского пола. Каждый из «женских» ГИ всегда украшают свежие орхидеи. Кроме набора женских журналов, ковриков для занятий йогой, пушистых удобных халатов, щипцов для выпрямления волос и средств для укладки волос AVEPA, отель предоставляет «комплекты для леди», содержащий колготки, пилочки для ногтей, гигиенические средства и одноразовые станки для бритья. В ГИ больше места для женского гардероба и обуви. Большинство м-г, ориентированных на женщин, уделяет внимание сопутствующим ГУ: спец. экспресс-программам, диетическому меню и организации женского досуга. Во многих м-г, женщинам предлагается участие в женских тренингах, пройти курс омоложения/оздоровления, записаться на курсы. Женские м-г и специальные этажи чрезвычайно популярны у женщин и значительно усиливают ПЛ. Подобные эксперименты — положительный опыт для м-г, помогают выделиться и ведут к увеличению прибыли</i></p>	87 %

Секрет успеха ГБ определяется точностью понимания поведения гостя, его ожиданий и предпочтений при выборе м-г, и роли тех или иных каналов информации, влияющих на принятие решения. Так, развитие интернет-технологий — один из факторов, оказывающих наиболее серьезное влияние как на поиск информации и выбор м-г, так и на поведение клиента. Системы online-бронирования и сайты отзывов регулярно проводят исследования, позволяющие выявить последние изменения в желаниях туриста. Так, в 2015–2017 г. г. интерес туристов к бесплатным услугам возрастет. Более всего ценится предоставление бесплатного Wi-Fi в ГИ и бесплатный завтрак: более 80 % туристов со всего мира надеются получить такие ГУ в м-г. Резко возрос их интерес к бесплатной парковке, т. к. мн. предпочитают короткие, но частые поездки внутри страны. По мнению туристов, некоторые ГУ просто обязаны предоставляться м-г бесплатно. Среди 415 пунктов предлагаемых м-г ГУ, самыми важными туристы назвали вполне ожидаемые ГУ. 3-е место занял вопрос наличия в м-г бесплатного паркинга, 2-е по важности место — утренний завтрак. На 1-м месте, с большим отрывом — бесплатный Wi-Fi, — важный для более 30 % респондентов. Туристы путешествуют со смартфонами и ноутбуками. Даже на отдыхе, постояльцы м-г желают постоянно посещать инф. сайты или проверять электронную почту, общаться на Facebook. Из вопросов не жизненной важности для туристов, оказались удобные матрасы, КГУ и доступ в фитнес клуб. Больше хороших матрасов требуют 9 %. Лучшего персонала от м-г требуют 4 %, а 3 % хотя еще и свободного доступа в фитнес клуб. Так, набор бесплатных ГУ, важных для туристов из США, представлен в табл. 7.

Если не обращать внимание на достижение этих атрибутов м-г, которые гости считают наиболее важными, то это может привести к негативной оценке м-г, ограничивая тем самым возможность повторного возвращения клиента в м-г.

Таблица 7

Бесплатные ГУ, влияющие на выбор м-г туристами из США

Бесплатные ГУ, влияющие на выбор м-г туристами США	Ранжирование пожеланий туристов
Наличие спа-центра	19 %
Наличие мини-бара в ГИ	20 %
Наличие бизнес-центра	23 %
Бесплатная парковка	70 %
Бесплатный завтрак	80 %
Бесплатный Wi-Fi в ГИ	86 %

## 5. Анализ результатов исследования ключевых факторов, влияющих на прибыли мини-гостиниц

Анализируя слабые стороны существующей практики следования СО в ГБ Украины актуальным является вопрос внедрения единых норм и правил — СКО и их законодательное закрепление. Кодекс поведения обслуживающего персонала авторы статьи предлагают ввести во всех укр. гостиницах. Сейчас даже при приеме на работу в ГБ отсутствуют четко сформулированные требования к будущему обслуживающему персоналу. Тогда как на Западе и в Европе каждая м-г имеет свой кодекс поведения персонала, причем все кодексы схожи по требованиям и различаются лишь в деталях, соответствующих особенностям м-г. Например, специалисты службы регистрации и размещения могут принимать клиентов только стоя. Женщинам разрешается носить 1 цепочку, 1 обручальное и 1 простое кольцо, в ушах — серьги-гвоздики, остальные украшения не допустимы. Мужчинам запрещено носить любые кольца, кроме обручального. Персонал не вправе отказывать клиентам



в любой информации, и — должен рассказывать обо всех имеющихся в м-г ГУ при поселении. Персонал не имеет права критиковать ММ не только на работе, но и вне м-г. Персоналу предписывается не только выполнять все свои рабочие обязанности, но и постоянно предлагать ММ идеи по улучшению обслуживания, а также «угадывать невысказанные желания клиента». Кроме этого надо ввести новую должность мотивационного менеджера, в функциональные обязанности которого входит ежедневное поощрение сотрудников и «Основы душевного настроя обслуживающего персонала». Авторы статьи убеждены, что первые опыты укр. ГБ в этом направлении позволят сформировать единую для Украины систему требований к персоналу м-г.

Анализируя результаты исследования, установлена четкая связь между КУГ и финансовыми результатами м-г: При создании надежных и эффективных инструментов для анализа КУГ нужно понять, что является наиболее важным для гостей м-г и как м-г оправдывают эти ожидания. Выгоды для ГБ от измерения и повышения КУГ огромны. КУГ — значимый опережающий показатель заявляемого намерения вновь вернуться в м-г и рекомендовать ее. Только 2 % недовольных гостей заявили, что непременно вернуться или дадут рекомендации, в то время как 57 % восхищенных гостей уверены, что возвратятся в м-г, и 89 % заявили, что определенно будут рекомендовать бренд. Намерения гостей, что, они вероятно останутся в той же м-г снова или будут ее рекомендовать, важны только в том случае, если могут быть связаны с фактическими результатами ГБ. При проведении анализа была практическая возможность отследить последующее поведение гостей в течение 12 мес. после проведения опроса для анализа взаимосвязи между заявленными намерениями и фактическим уровнем повторных проживаний в м-г. Динамика общей УП и доп. расходов показана в табл. 8

Таблица 8

Динамика общей УП и доп. расходов

Заявленное желание вернуться в м-г	% возвращения хотя бы раз в последние 12 мес. (от 0 до 25 %)
Определенно нет 2 %	5 %
Скорее всего нет 15 %	8 %
Скорее всего да 59 %	11 %
Определенно да 24 %	19 %

Как видно на представленном выше графике, из 24 % гостей, заявивших о своем намерении вернуться, 19 % фактически возвращались, по крайней мере на 1 ночь в течение года после их первого пребывания (после которого они заполняли анкету). Несмотря на то, что фактический уровень возвратов может казаться малым, ММ понимают существенные финансовые последствия от увеличения этого показателя даже на 1–2 %-х пункта. Для оценки зависимости между количеством рекомендаций гостей и прибылями, клиентские данные были агрегированы на уровне м-г, и уже затем данные о рекомендациях были оценены по отношению к уровню загрузки ГН через 3 мес. после рекомендации. Чем больше рекомендаций было сделано на уровне м-г, тем выше были показатели загрузки 3 мес. спустя. Фактически, регрессионный анализ, в котором

уровень рекомендаций использовался для объяснения показателей заполняемости 3 мес. спустя, показал, что приблизительно 8 % заполняемости м-г происходит благодаря рекомендациям «восхищенных» гостей. М-г, вызывающие восхищение гостей, получают существенно больше финансовых выгод, чем м-г, где КУГ ниже.

Уровень УП и расходы на доп. ГУ: УП значительно коррелирует с расходами на доп. ГУ (рестораны, обслуживание в ГН, СПА, развлечения) во время оцениваемого пребывания. Гости, оставшиеся в восторге от м-г, потратили больше на доп. ГУ и ГУ в м-г, по сравнению с недовольными гостями (\$48 против \$27). Эта тенденция сохранилась и во время последующих визитов: «восхищенные» гости увеличили расходы на доп. ГУ в среднем на \$10 (среднее значение \$58). Зависимость общей УП и доп. расходов, отражены в табл. 9.

Таблица 9

Уровень расходов на доп. ГУ при последующих размещении в м-г, основанный на УП

Общая удовлетворенность	Дополнительные расходы	
	1-й визит	Последующий визит
Недовольные (550+) 7 %	\$27	\$26
Нейтральные (551–750)	\$32	\$38
Довольные (751–900)	\$40	\$46
Восхищенные (901+) 15 %	\$48	\$58

2 фактора — «Номер гостя» и «Стоимость и платёжи» — оказывают и ярко выраженное влияние на общее впечатление гостя. Было важно изучить факторы, находящиеся под непосредственным контролем руководителей отдельных м-г сети, исследуя степень, в которой ГУ, оказываемые персоналом, влияли на фактические расходы гостя. Анализ позволил установить, что гости, оценившие свое общее впечатление от взаимодействия с персоналом как «восхитительное», потратили больше денег на доп. сервисы и ГУ, чем гости, не так высоко оценившие свои впечатления. В последующие визиты, гости, оценившие свой первый опыт взаимоотношений с персоналом как восхитительный, также потратили больше средств на вспомогательные ГУ и ГУ. Как видно из графика, гости с предшествующим выдающимся опытом общения с персоналом потратили \$57 на доп. ГУ и ГУ, по сравнению с \$37, потраченных гостями, не отметивших особого уровня обслуживания во время своего предыдущего визита. Динамика доп. расходов при последующих размещении показана в табл. 10.

Таблица 10

Уровень расходов на доп. ГУ при последующих размещении в м-г, основанный на оценке действий персонала

Рейтинг выдающегося обслуживания со стороны персонала	Дополнительные расходы	
	1-й визит	Последующий визит
Неполностью согласны (1–4) 62 %	\$33	\$37
Полностью согласны (5) 38 %	\$47	\$57

Очень важно определить КПР и выявить конкретные области улучшения. Чтобы обрисовать ключевые драйверы УП, им было предложено предоставить информацию

о КПП, сформировавших их впечатление: неточность бронирования, продолжительность регистрации; ошибки при составлении счета, проблемы и инциденты, возникшие во время пребывания гостя в м-г. Каждый из этих КПП оказал существенное влияние на УП, в зависимости от того, оправдались ли ожидания гостя или нет. Эти индикаторы могут использоваться для того, чтобы помочь ММ идентифицировать возможности для улучшения операционной деятельности. Среди гостей, сообщивших, что бронирование было точным, средний КУГ составил 765 баллов (бал.), по сравнению с 621 бал. среди гостей, столкнувшихся с неточностями при бронировании. КУГ был на 91 пункт выше среди гостей, не обнаруживших ошибок при выставлении счетов, по сравнению с КУГ, испытавших эту проблему (759 против 668 бал.). Данный КУГ на 156 пунктов выше среди гостей, не испытывавших проблем во время их пребывания, по сравнению с гостями, столкнувшимися с проблемами (767 против 611 бал.). Более высокий % восхищенных гостей сообщил, что их резервирование и выставление счетов были точны, и их пребывание было лишено проблем, по сравнению с неудовлетворенными гостями. В табл. 11 показаны 4 важнейших КПП, выявленных в исследовании КУГ м-г, наряду с их воздействием на КУГ.

Таблица 11

Влияние на КУГ выбранных КПП

КПП (КР)	Уровень соответствия ожиданиям	Влияние на КУГ
Точность бронирования	97 %	144
Регистрация осуществлена в течение 5 мин.	47 %	52
Не возникло проблем в течение всего времени	93 %	156
Не было ошибок в выставлении счета	97 %	91

В дополнение к изучению бинарных КПП, где гости отвечают «да» или «нет», непрерывные метрики могут использоваться, чтобы помочь идентифицировать возможности для улучшений. Кроме того, непрерывные метрики могут быть подвергнуты анализу, для определения оптимальных пороговых значений относительно КУГ. Так, в процессе исследования количества времени, требуемого на регистрацию в м-г (поскольку оно касается КУГ), выяснилось, что пороговое значение составило 5 мин. (или меньше). Т. о., общая удовлетворенность гостей (ОУГ), зарегистрировавшихся в течение 5 мин. или меньше, составила 784 бал., тогда как ОУГ, которые сообщили, что их время регистрации было больше, чем 5 мин., составила 731 бал. 58 % восхищенных гостей сообщили о регистрации в течение 5 мин., по сравнению с менее чем третью неудовлетворенных гостей (32 %). Последовательность в доведении до совершенства всех 4 КПП, а именно точность бронирования, ошибки в счете, время регистрации и проблемы во время пребывания в м-г, дает большую отдачу по сравнению с фокусировкой только на одном или 2-х показателях. Для анализа 4 КПП использовался простой счетчик со значениями от 0 до 4, после чего данные сопоставлялись с КУГ (табл. 12). Хотя только 1 % гостей сообщили, что ни один из КПП не был достигнут, их ОУГ соста-

вила 448 бал., что на 347 пунктов ниже, чем среднее значение КУГ (795 бал.) среди 40 % гостей, указавших, что все 4 КПП были выполнены.

Таблица 12

Общая ОУГ, основанная на достижениях КПП

Количество КР, соответствующих ожиданиям клиентов	Общая оценка индекса
Ни один	448
1	549
2	675
3	751
4	795

С помощью электронной почты был проведен опрос порядка 30 тыс. гостей, которые останавливались в м-г сети. Приглашения по электронной почте вместе со ссылкой на электронное исследование были отправлены гостям м-г сети в течение 2–3 дней после даты их проживания. Для ответов на вопросы анкеты требовалось около 7 мин.; отклик составил 20 %. Электронный опрос включал не только элементы КУГ, описанные выше, но и КПП, касающиеся пребывания в м-г (соблюдение условий бронирования, время регистрации, количество проблем) и ожидания ЛП (вероятность возвращения, вероятность рекомендации и фактическое количество рекомендаций). Авторами была сформирована и разработана методология сбора данных, позволившая связать результаты опроса с фактическими данными о транзакциях. Во-первых, м-г предоставила данные, отражающие финансовые подробности недавнего пребывания каждого гостя, (стоимость ГН и суммы расходов на доп. ГУ). Основываясь на персональных данных респондентов (И. Ф. и адрес электронной почты), отслеживалась дальнейшая поведенческая активность гостей, в т. ч. частота повторных проживаний и соответствующие расходы на проживание в течение 12 мес. после проведения опроса. Структура выборки позволила провести 2-х уровневый анализ. 1-м был анализ на уровне респондентов (клиентский анализ), позволивший исследовать взаимосвязь между впечатлением гостя и его или ее покупательским поведением, выражаемым расходами во время текущего и последующих пребываний. 2-м был анализ на уровне м-г, при котором клиентские данные были агрегированы до уровня м-г сети, чтобы исследовать взаимосвязь между общими оценками м-г и уровнем ее заполняемости 3 мес. спустя. Большинство опрошенных были туристами; почти 50 % — мужчины; большинство состояли в браке. В то время как большинство гостей отметили, что они впервые остановились в определенной м-г исследуемой гостиничной сети, почти треть ранее уже останавливалась в др. м-г этой сети. В аналитических целях, респондентов разделили на 4 сегмента на основании их общего КУГ: недовольные ( $\leq 550$ ), нейтральные (551–750), довольные (751–900), и восхищенные ( $\geq 901$ ). В целом, 7 % гостей были недовольны, 35 % — безразличны, 43 % — довольны, а 15 % были в восторге от м-г. При изучении каждой группы в отдельности среднее число КПП, соответствовавшие или превышающие ожидания клиентов, составило 3,41 для восторженных гостей (ВГ), по сравнению с 2,42 для неудовлетворенных гостей (НГ), демонстрируя тем

самым, что в среднем разница в оценках выполнения КПП между ВГ и НГ составляет целый КРІ. Т. о. все 4 КПП соответствовали ожиданиям у 50 % ВГ, в то время как такая же картина наблюдалась только у 13 % НГ, табл. 13.

Таблица 13

Эффект воздействия выполнения КРІ на КУГ

Уровень УП	Среднее количество выполненных КРІ	% от выполненных КРІ	Доля сегмента
Неудовлетворенные (≤550)	2,42	13 %	7 %
Безразличные (551–750)	2,95	29 %	35 %
Довольные (751–900)	3,24	41 %	43 %
Восхищенные (≥901)	3,41	50 %	15 %

Определяя КПП, нуждающихся в улучшении по каждой из м-г сети, и относительную важность каждого из этих показателей, ММ могут выделить те области, в которые следует вкладывать средства для обучения, что откроет максимальные возможности для повышения КУГ и максимизации прибылей.

Результаты данного исследования показывают четкую взаимосвязь между КУГ и фактическими финансовыми результатами. Более того, эти измерители могут быть использованы для выявления конкретных областей совершенствования, что приводит к доп. возможностям роста доходов.

На основании проведенных исследований авторы статьи дают рекомендацию по решению таких вопросов как люди выбирают м-г и на что нужно обратить внимание отелю — ММ, чтобы полностью обеспечить ПП. Критерии, учитываемые клиентом при планировании отдыха:

- Стоимость проживания: четко ориентируйтесь на определенный контингент, чтобы предлагать оптимальное сочетание стоимости и условий.
- Условия м-г: честно рассказывайте о платных и бесплатных ГУ, состоянии комнат.
- Возраст м-г: важна информация о том, как долго работает м-г, какого года постройка. Новая м-г не вызывает лишних вопросов о ремонте и состоянии помещений, а вот в м-г, которой много лет, важна последняя дата ремонтных работ, обновляйте ГН через 2–3 г.
- Месторасположение: возле центральных улиц, развлекательных центров либо удаленность, тишина и спокойствие, — ориентация на целевую аудиторию, ее интересы.
- Бонусы: внедрите систему скидок и подарков, чтобы заинтересовывать и привлекать новых клиентов.
- Отзывы в интернете: следите за упоминаниями и отзывами о м-г, реагируйте на критические замечания, обсуждайте возникшие трудности. Нет лучших советников по улучшению ГБ, чем собственные клиенты. Поэтому общайтесь с людьми, получайте обратную связь и развивайтесь. Для повышения КП и рейтингов м-г необходимо внедрить следующие практики:
  - а) учет всех требований, желаний, ПП и предпочтений клиентов для формирования комплекса со-

вершенных ГУ с целью 100 % удовлетворения ПП, роста спроса на ГУ и максимизации прибылей;

б) тщательный отбор работников на ключевые позиции обслуживания и строгое соблюдение установленных СО;

в) организация предоставления высоко ЛГУ. В качестве основного решения стоящей перед м-г проблемы повышения наполняемости номерного фонда предлагается систематическое проведение анализа КУГ с целью оперативного реагирования на изменяющиеся ПП. В долговременной перспективе такая система позволит создать базу для предоставления КУГ по сравнению с конкурентами, что в свою очередь, повысит уровень наполняемости м-г и финансовые показатели.

Подводя итоги, сформулируем «Золотое» правило обслуживания клиентов м-г: «Гостей следует обслуживать так, как бы вы хотели бы, чтобы обслужили вас!».

## 6. Выводы

В наше время ГИ представляет собой отрасль с высоким уровнем конкуренции. Все чаще мы становимся свидетелями того, как открываются новый ресторан или м-г. Новые концепции создаются с целью максимально полного удовлетворения ПП. М-г создаются, а через некоторое время часть из них не выдерживает конкуренции и выходит из ГБ. В ГБ слово «сервис» означает систему мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих самые разнообразные бытовые, хозяйственные и культурные запросы гостей. И с каждым годом эти запросы и требования к ГУ повышаются. И чем выше культура и КУГ гостей, — тем выше имидж м-г, тем привлекательнее она для клиентов и, что не менее важно сегодня, — тем успешнее материальное процветание м-г. Важной ответственной задачей для м-г является создание репутации м-г высокого КГО и удовлетворение ПП, что обеспечивается коллективными усилиями работников всех служб м-г, постоянным и эффективным контролем со стороны ММ, проведением работы по совершенствованию форм и методов обслуживания, изучению и внедрению передового опыта, новой техники и технологии, расширению ассортимента и совершенствованию КУГ. Существует прямая связь между КУГ, ПП и прибылями м-г, и, первое, что следует сделать при оттоке клиентов — провести оценку УП и выявить факторы, влияющие на СУП.

Выводы, сделанные в обсуждении результатов исследований, советы и предложения авторов статьи, могут быть использованы ММ на практике с целью улучшения и усовершенствования управления УП м-г. Результаты исследований помогут ММ определить перечень ГУ, пользующихся спросом и повысить КУГ, чтобы удовлетворить и восхитить клиентов и увеличить прибыли.

Чтобы внедриться на уже сформировавшийся рынок, нужно делать все на 30 % лучше и на 30 % дешевле, при этом клиент должен быть не просто удовлетворен, он должен быть в восторге!

## Литература

1. ГОСТ Р 50646-94. Услуги населению. Термины и определения [Электронный ресурс]. — Режим доступа: \www/URL: <http://ozpp.ru/standard/gosty/gostr5064694/>

2. Стандарты качества обслуживания [Электронный ресурс]. — Режим доступа: \www/URL: <http://prohotelia.com.ua/2009/07/стандарты-качества-обслуживания/> — 15.07.2009.
3. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Текст]: учебник для студентов вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; пер. с англ. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 1071 с.
4. Profit impact of marketing strategy [Electronic resource]. — Available at: \www/URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Profit\\_impact\\_of\\_marketing\\_strategy](http://en.wikipedia.org/wiki/Profit_impact_of_marketing_strategy). — 27 May 2014.
5. Терещенко, Н. Н. Маркетинг: новые технологии в России [Текст] / Н. Н. Терещенко. — СПб.: Питер, 2001. — 416 с.
6. Чайникова, Л. Н. Конкурентоспособность предприятия [Текст]: учеб. пособие / Л. Н. Чайникова, В. Н. Чайников. — Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. — 192 с.
7. Коносукэ Мацусита: история жизни и успеха [Электронный ресурс]. — Режим доступа: \www/URL: [http://www.cecsi.ru/coach/cs\\_mutsushita\\_konosuke.html](http://www.cecsi.ru/coach/cs_mutsushita_konosuke.html)
8. Мацусита, К. Принципы успеха [Текст] / Коносукэ Мацусита; пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 128 с.
9. Кетс де Вриес, М. Ф. Р. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта [Текст] / Манфред Ф. Р. Кетс де Вриес; пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2012. — 276 с.
10. Алешина, И. В. Поведение потребителей [Текст]: учеб. пособие / И. В. Алешина. — М.: Фаир-Пресс, 2000. — 384 с.
11. Паршукова, Г. Б. Маркетинговые основания в библиотечной деятельности [Текст]: учеб. пособие / Г. Б. Паршукова. — Новосибирск: ППНТБ СО РАН, 2005. — 151 с.
12. LeBlanc, G. An examination of the factors that signal hotel image to travelers [Text] / G. LeBlanc, N. Nguyen // Journal of Vacation Marketing. — 1996. — Vol. 3, № 1. — P. 32–42. doi:10.1177/135676679600300103
13. Leblanc, G. Factors Affecting Customer Evaluation of Service Quality in Travel Agencies: An Investigation of Customer Perceptions [Text] / G. Leblanc // Journal of Travel Research. — 1992. — Vol. 30, № 4. — P. 10–16. doi:10.1177/004728759203000402
14. Oh, H. Customer satisfaction and service quality: a critical review of the literature and research implications for the hospitality industry [Text] / H. Oh, S. C. Parks // Hospitality Research Journal. — 1997. — Vol. 20, № 3. — P. 35–64.
15. Choi, T. Y. Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry [Text] / T. Y. Choi, R. Chu // International Journal of Hospitality Management. — 2001. — Vol. 20, № 3. — P. 277–297. doi:10.1016/s0278-4319(01)00006-8
16. Нив, Г. Р. Пространство доктора Деминга [Текст]: пер. с англ. / Г. Р. Нив. — Тольятти.: Городской общественный фонд «Развитие через качество», 1998. — Книга 1. — 332 с.
17. Ассоциация Деминга [Электронный ресурс]. — Режим доступа: \www/URL: <http://www.deming.nm.ru>
18. Бредихин, А. Л. Измерение и мониторинг удовлетворенности потребителей в СМК автосборочных предприятий, построенных на требованиях стандарта ИСО/ТУ 16949 [Электронный ресурс] / А. Л. Бредихин, Е. В. Лямин. — Режим доступа: \www/URL: <http://quality.eur.ru/MATERIALY13/up-vaz.htm>
19. Маркова, М. В. Руководство по изучению дисциплины «Психология продаж» [Электронный ресурс] / М. В. Маркова. — Москва, 2005. — Режим доступа: \www/URL: [http://e-biblio.ru/book/bib/07\\_marketing/Psych\\_prodej/SG.html](http://e-biblio.ru/book/bib/07_marketing/Psych_prodej/SG.html)
20. Erickson, T. J. Business Strategy: New Thinking for 1990s [Text] / Tamara J. Erickson, C. Everett Shoreym // Prism. — 1992. — Issue 4. — P. 19–35.
21. Измерение результативности компании [Текст]: научное издание / пер. с англ. Е. Пестеревой. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 218 с.
22. The Center for Hospitality Research [Electronic resource] / J. D. Power and Associates. — Available at: \www/URL: <http://www.jdpower.com/>

#### ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРИБУТОК МІНІ-ГОТЕЛЮ В РАМКАХ ПРОЕКТУ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

У статті дана оцінка якості готельних послуг, стандартів якісного обслуговування, а також виявлені і перераховані потреби сучасних клієнтів міні-готелів, як ключових факторів, що впливають на попит і прибутки міні-готелів. Авторами організовано опитування 30,000 гостей міні-готелів України. Представлені поради з практичними рекомендаціями щодо вдосконалення якості готельних послуг та поліпшення фінансових показників міні-готелю, корисні для готельєрів, а також сформульовано «Золоте» правило обслуговування клієнтів міні-готелів.

**Ключові слова:** якість готельних послуг, потреби споживачів, коефіцієнт задоволеності гостей, управління проектами.

*Левыкин Виктор Макарович, доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой информационных управляющих систем, Харьковский национальный университет радиоэлектроники, Украина, e-mail: [iyc@kture.kharkov.ua](mailto:iyc@kture.kharkov.ua).*

*Дэвоп Валерия Викторовна, кафедра информационных управляющих систем, Харьковский национальный университет радиоэлектроники, Украина, e-mail: [iyc@kture.kharkov.ua](mailto:iyc@kture.kharkov.ua).*

*Левикін Віктор Макарович, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри інформаційних керуючих систем, Харківський національний університет радіоелектроніки, Україна.*

*Девон Валерія Вікторівна, кафедра інформаційних керуючих систем, Харківський національний університет радіоелектроніки, Україна.*

*Levykin Viktor, Kharkiv National University of Radio Electronics, Ukraine, e-mail: [iyc@kture.kharkov.ua](mailto:iyc@kture.kharkov.ua).*

*Devon Valeriia, Kharkiv National University of Radio Electronics, Ukraine, e-mail: [iyc@kture.kharkov.ua](mailto:iyc@kture.kharkov.ua).*