НАУЧНАЯ СТАТЬЯ
JEL: M31
УДК: 338

КАЧЕСТВО УСЛУГ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ

Елена Владиславовна Лискина
маркетолог-консультант, Россия, Барнаул, liskina2804@gmail.com

Людмила Ивановна Петрова
кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, petrova.lix@yandex.ru, ORSID 0000–0002–5339–9567

Резюме. В настоящее время туризм является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей, представители которой сталкиваются на рынке с жесткой конкуренцией. Это требует от них непрерывного совершенствования качества своего продукта и услуг. Эффективная система управления качеством способствует улучшению взаимодействия с клиентами и повышению уровня удовлетворенности их потребностей. Цель исследования — расширение представлений о возможностях и направлениях совершенствования системы управления качеством услуг для повышения уровня конкурентоспособности туристической организации. Рассмотрены организационно-правовые аспекты управления качеством услуг и их влияние на конкурентоспособность, представлено практическое обоснование влияния уровня качества услуг на конкурентоспособность на примере ООО «Манжерок», проведен конкурентный анализ услуг, коммуникационной политики и PR-кампании, оценка уровня качества на основе анкетирования клиентов компании.

Ключевые слова: конкуренция, качество услуг, управление качеством, информационные технологии

Для цитирования: Лискина Е. В., Петрова Л. И. Качество услуг туристической организации в управлении конкурентоспособностью // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. № 22. С. 19–32.

© Лискина Е. В., Петрова Л. И., 2024

THE QUALITY OF THE SERVICES OF A TOURISM ORGANIZATION IN THE MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS

Elena V. Liskina
marketing consultant, Barnaul, Russia, liskina2804@gmail.com

Lyudmila I. Petrova
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Business Organization and Innovation, Altai State University, Barnaul, Russia, petrova.lix@yandex.ru, ORSID 0000–0002–5339–9567

Resume. Currently, tourism is one of the most dynamically developing industries, whose representatives face fierce competition in the market. This requires them to continuously improve the quality of their product and services. An effective quality management system helps to improve customer interaction and increase the level of satisfaction with their needs. The purpose of the study is to expand the understanding of the possibilities and directions for improving the quality management system of services to increase the competitiveness of a tourism organization. The authors considered the organizational and legal aspects of service quality management and their impact on competitiveness, presented a practical justification for the impact of the level of service quality on competitiveness on the example of Manzherok LLC, conducted a competitive analysis of services, communication policy and PR of the company, an assessment of the quality level based on a survey of the company's customers.

Keywords: competition, service quality, quality management, information technology

For citation: Liskina E. V., Petrova L. I. The Quality of the Services of a Tourism Organization in the Management of Competitiveness. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2024;22:19–32. (In Russ.).

Качество в системе формирования конкурентоспособности

В современных условиях конкуренция во всех отраслях экономики значительно усилилась, туристическая индустрия не является исключением. Для привлечения и удержания клиентов сегодня компаниям необходимо не только предлагать качественные услуги, но и гарантировать стабильность и надежность их качества.

«Как экономическая категория качество — это общественная оценка, характеризующая степень удовлетворения потребностей в конкретных условиях потребления той совокупности свойств, которые явно выражены или потенциально заложены в товаре». При этом «менеджмент качества рассматривается как координирующая деятельность по руководству и управлению организацией с точки зрения обеспечения качества работ и услуг» (Михеева, 2023).

В общем смысле конкурентоспособность — это способность компании или товара выделяться на фоне своих конкурентов (других компаний или товаров) и привлекать больше клиентов. Она зависит от многих факторов, одним из основных выступает качество продукта (услуги, работы), а также эффективность маркетинга, цена товара и др. Организации, которые стремятся быть конкурентоспособными, постоянно работают над улучшением своего продукта (услуги, работы).

Конкурентоспособный товар (услуга) должен одновременно сочетать качество, приемлемую цену, удовлетворение актуальных потребностей и эксклюзивность предложения, включая инновации в сам продукт (услугу) или в сопровождающие его элементы (упаковка, сервис, доставка и т. п.) (Макарова, Коновалов, 2018)

Система качества продукции и услуг непосредственно и тесно связана с конкурентоспособностью, имея общую сферу формирования и проявления. Но если качество продукции (услуги) является категорией более стабильной при неизменных организационно-производственных условиях ее создания и достигнутом уровне научно-технического прогресса, то конкурентоспособность — категория динамичная, зависящая от характера и изменения потребностей, рыночной ситуации, платежеспособного спроса, сервисных условий.

«Система менеджмента качества (СМК) создается для реализации политики предприятия в области качества, для достижения и поддержания качества выпускаемой продукции (работ, услуг) на нормативном уровне и обеспечения выполнения требований потребителя, для постоянного улучшения качества продукции с целью повышения удовлетворенности

данной продукцией как потребителя, так и других заинтересованных сторон» (Чу, 2016).

Система управления качеством является неотъемлемой частью общей системы управления деятельностью организации и создается на основе общих принципов управления качеством на предприятии:

1. Ориентация на потребителя. Качество продукции или услуги, предоставляемой организацией, всегда должно быть ориентировано на клиентов (покупателей).

2. Участие руководства в обеспечении единства между целью и направлением деятельности организации, в создании и поддержке благоприятной внутренней среды, в управлении конкурентоспособностью и качеством (определение политики и целей в области качества, выбор подходящих инструментов — планирование качества, контроль качества, гарантии качества и постоянное совершенствование системы менеджмента качества).

3. Вовлечение персонала в обеспечение качества продукции (проблемы качества, информирование о концепциях качества и требованиях к работе, установление стандартов качества, контроль обеспечения качества) с помощью инструментов процессного (менеджмент качества — это процесс взаимосвязанных действий, результатами которых становится определенный уровень качества) и системного подходов (качество — один из важных параметров системы управления конкурентоспособностью).

4. Непрерывные улучшения для обеспечения конкурентоспособности и качества продукции и услуг, ориентация параметров качества на клиента с учетом изменчивости его предпочтений.

Организационно-правовые аспекты управления качеством в туризме: ретроспектива и перспектива

Развитие менеджмента качества начинается с системного подхода к управлению Ф. У. Тейлора в 1905 г., когда качество рассматривалось с точки зрения технических и производственных норм и требований, контролируемых так называемыми техническими инспекторами, присутствующими в каждом подразделении организации, появился алгоритм управления качеством каждого конкретного изделия (деталь, сборочная единица), процесс управления качеством был включен в общую систему процессного управления организацией. В 1924 г. в Bell Telephone Laboratories (ныне корпорация AT&T) была создана группа под руководством Р. Л. Джонса, предпринявшая первые шаги в области статистического управления качеством, появились новые инструменты управления качеством, такие как контрольные карты В. Шухарта, таблицы выборочного контроля качества Г. Доджа и Г. Роминга, цикл Э. Деминга. В 1950-е гг. появилась концепция тотального (всеобщего) контроля качества — TQC (Total Quality Control), автором которой считается А. Фейгенбаум, обративший внимание на влияние системы учета затрат на качество. В 1980-е гг. происходит постепенный переход от тотального контроля качества (TQC) к тотальному менеджменту качества (TQM), появляется серия международных стандартов на системы качества — стандарты ИСО 9000 (1987) где уделяется внимание вопросам обеспечения качества программных продуктов, обрабатываемых материалов, услуг, появляется идеология «постоянного улучшения качества» (quality improvement). В 1990-е гг., когда влияние потребителя на производителя усилилось, были разработан стандарты качества серии ИСО 14000, устанавливающие требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции. Обращение внимания руководителей компаний к удовлетворению потребностей своих сотрудников становится причиной появления корпоративных систем управления качеством, ориентированных на усиление требований международных стандартов и учитывающих их специфику (Антонова, 2020).

Применяя ISO 9001, организации могут выявлять и устранять слабые места в своих процессах, повышать производительность, снижать количество ошибок в работе системы и, следовательно, улучшать качество продукции и услуг.

Независимая оценка СМК организации сторонним органом по сертификации по ISO 9000:2015 включает первоначальную оценку для определения готовности организации к сертификации и серию аудитов для обеспечения постоянного соответствия требованиям стандарта. Несмотря на то что сертификация по ИСО 9000:2015 не является обязательной, многие организации предпочитают проводить ее и получать сертификат, демонстрируя потребителю свою приверженность качеству и стремясь повысить свои конкурентные позиции на рынке.

В гостиничной сфере применяются международные, российские и внутриорганизационные стандарты. Российские государственные (ГОСТы и нормативные акты Правительства РФ № 1860, 1853)[1], внутриорганизационные.

Международные стандарты содержат набор рекомендательных (не обязательных для выполнения) нормативов, определяющих качество сервиса по набору параметров, повышающих конкурентоспособность и способствующих привлечению туристов (рис. 1).

[1] Об утверждении Положения о классификации гостиниц: Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1860; Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в РФ: Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1853 (ред. от 20.03.2024).

Рисунок 1 — Параметры качества сервиса гостиничного комплекса
Figure 1— The parameters of the quality of service of the hotel complex

Международные нормативы опираются на основные принципы формирования и обеспечения качественного отношения к гостям гостиничного комплекса (рис. 2).

КАЧЕСТВО

- компонент стандартизации услуг, определяющий вежливость и профессионализм по отношению к клиентам, немедленное решение проблемных вопросов с точным выполнением всех запросов.

БЕЗОПАСНОСТЬ

- персональная и имущественная защита гостей, наличие средств противопожарной сигнализации, пожаротушения, видеомониторинга.

ПОДДЕРЖАНИЕ ЧИСТОТЫ И ПОРЯДКА

- тщательность проведения уборок номерного фонда и общедоступных областей, работа прачечных и посудомоечных агрегатов и т.д.

СОТРУДНИКИ

- наличие штата квалифицированных работников, которые обладают необходимой профессиональной подготовкой, касающейся обслуживания постояльцев, обучение и развитие.

ЭКОБЕЗОПАСНОСТЬ

- энергоэффективные решения, такие как LED-освещение, солнечные батареи, тепловые насосы, ветряки и др., технологии сбережения воды, такие как дождевые сборники, водосберегающие сантехнические приборы, обратный осмос и др.

Рисунок 2 — Принципы формирования и обеспечения качественного отношения к гостям гостиничного комплекса
Figure 2 — The principles of forming and ensuring a high-quality attitude towards the guests of the hotel complex

Требования к обслуживанию заселившихся в гостиничный номер включают радушный прием при размещении, максимальный комфорт регистрационных процедур, размещения и проживания в номере, питание с учетом индивидуальных потребностей, включая запросы по диетическому рациону, гарантии круглосуточной службы охраны, дополнительные услуги (трансфер, прачечная, химчистка, фитнес-центр, спа-салон, использование компьютерного и коммуникационного оборудования, переговорных в бизнес-центре и т. д.), гарантия конфиденциальности личной информации.

В сфере услуг, включая туризм и гостиничное дело, эксперты рекомендуют обеспечить соответствие качества услуг требованиям ИСО 22483 «Туризм и связанные с ним услуги — Гостиницы — Требования к обслуживанию», а своих сайтов — требованиям стандарта ИСО 20488:2018 «Публикуемые в интернете обзоры и отзывы потребителей — Принципы и требования к их сбору, модерации и публикации». Это может устранить некачественный контент и повысить доверие со стороны читателей (табл. 1).

Таблица 1

Стандарты управления качеством в сфере услуг

Table 1

Quality management standards in the service sector

Общие	Отраслевые (сервис и туризм)
ISO 9000 — это серия («семейство») универсальных (нет ограничений по масштабу и виду деятельности) стандартов с требованиями к системе менеджмента качества организации, впервые опубликованы в 1987 г. Международной организацией по стандартизации (последняя версия — ISO 9001/2015). ИСО 9000 — термины и определения. ИСО 9001 — требования к СМК, процессная модель СМК как основа улучшения деятельности и повышения удовлетворенности клиентов организации. ИСО/TS 9002 — руководство по применению ИСО 9001. ИСО 9004 — рекомендации по повышению эффективности СМК и достижению устойчивого развития на основе проведения самооценки организации с т. з. достигнутых целей и усвоенных концепций. ИСО 19011 — рекомендации по аудиту систем менеджмента качества, содержит инструменты оценки профессионализма задействованных в СМК организации сотрудников	ИСО 20488:2018 «Публикуемые в интернете обзоры и отзывы потребителей — Принципы и требования к их сбору, модерации и публикации» ИСО 22483 «Туризм и связанные с ним услуги — Гостиницы —Требования к обслуживанию» — требования к качеству гостиничных услуг и рекомендации для отелей в отношении персонала, обслуживания, деловых и развлекательных мероприятий, физической безопасности и охраны, чистоты, управления поставками и удовлетворенности гостей. Об утверждении Положения о классификации гостиниц: Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. № 1860. Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. № 1853 (ред. от 20.03.2024)

На современном этапе система менеджмента качества позволяет не только сократить затраты на оказание услуг и увеличить прибыль организации, но и повысить уровень ее конкурентоспособности (Хамидуллина, 2014).

Стандарты качества в сфере туризма включают себя систему стандартов качества гостиничного обслуживания (звездность — индикатор удобств при заселении), технологии обслуживания, в том числе вне зависимости от звездности, стандарты внешнего вида персонала (прическа, макияж, ногти, парфюм, униформа, опрятность, обувь, украшения), стандарты обслуживания гостей (работы персонала гостиницы), построенные на выполнении профессиональных обязанностей, профессиональной этике и социальных нормах коммуникации.

Таким образом, организационно-правовая база для обеспечения качества услуг на должном уровне предлагает полезные рекомендации для организации этого процесса.

Качество в системе факторов оценки конкурентоспособности услуг

Система факторов конкурентоспособности услуг укрупненно включает две группы элементов: внешние факторы (налоговая политика, научно-технический прогресс, демографические тенденции, социально-экономическая ситуация в целом, природно-климатические условия) и внутренние факторы:

1) конкурентоспособность продукта/услуги/работы по параметрам: качество, состав, ценовая политика, сервис, соответствие нормативным требованиям;
2) финансовое состояние организации по показателям платежеспособности, рентабельности, рыночной стоимости;
3) эффективность маркетинга и продаж по параметрам доли рынка, объема продаж, имиджа, силы бренда;
4) конкурентоспособности производства по критериям: потенциал развития, эффективность производственных мощностей, инновационные технологии, человеческий капитал.

Множественность факторов и взаимосвязь их с конкурентоспособностью организации требует от руководителей «расстановки акцентов», выделения приоритетных и второстепенных параметров, характерных для конкретной ситуации или отрасли.

Внешние ограничения оказали существенную роль в трансформации стратегий и тактических приемов социально-экономического развития страны и ее субъектов. Туризм стал значимой отраслью во многих регионах с низким потреблением энергии, низким уровнем загрязнения и сильной поглощающей способностью занятости, но имеет широкие перспективы и огромный рынок.

С экономической точки зрения конкурентоспособность туристических компаний повышает ценность местной туристической экономики для инвесторов и резидентов.

Определяя факторы конкурентоспособности компаний по направлению деятельности «сервис и туризм» в повышении качества оказываемых услуг, следует учитывать их тесную связь и взаимообусловленность с развитием транспорта, промышленных секторов, общественного питания и индустрии

развлечений, экологическими, климатическими и природно-ресурсными факторами, качеством услуг (рис. 1) (Маленков, 2023).

Определяющим фактором конкурентоспособности предприятия в сфере туризма и сервиса можно считать качество предоставляемых услуг, определяющее формирование возвратного туристского потока.

Качество обслуживания в туристской организации является одним из основных факторов, влияющих на желание потребителя повторно обращаться за услугами в конкретную организацию, а также рекомендовать эту организацию другим людям. Руководителям туристских организаций необходимо отслеживать удовлетворенность клиентов предоставляемыми услугами, уделять внимание работе с жалобами, проводить периодические опросы среди потребителей и непрерывно работать над повышением качества обслуживания. В связи с чем исследование вопросов обеспечения и оценки качества услуг в туризме представляет научный и практический интерес.

Рисунок 3 — Структура факторов конкурентоспособности компаний по направлению деятельности «сервис и туризм»
Figure 3 — Structure of factors of competitiveness of companies in the field of activity «service and tourism»

Подходы и технологии к обеспечению качества услуг по направлению «сервис и туризм»

Жесткая конкуренция среди представителей бизнеса в туристической индустрии требует от ее участников обеспечения высокого качества услуг, совершенствования процессов обслуживания, поддержки достаточного уровня лояльности клиентов для формирования долгосрочных отношений с ними, сме-

щения акцента внимания с потребностей на ожидания клиентов.

Исходя из этого, туристические операторы проводят маркетинговые исследования и оценки для создания услуг и обеспечения уровня их качества, которые могут приятно удивить клиента. Иными словами, в обеспечении качества услуг и конкурентоспособности требуется работа «на опережение» ожиданий реальных и потенциальных клиентов.

В обеспечении качества туристических услуг актуальными становятся следующие технологии и подходы:

1. «Развертывание функции качества (QFD) — это структурированный подход к определению потребностей или требований клиентов и их преобразованию в конкретные планы по оказанию услуг для удовлетворения этих потребностей. „Голос клиента" — это термин, описывающий эти заявленные и негласные потребности или требования клиентов. „Голос клиента" фиксируется различными способами: прямое обсуждение или интервью, опросы, фокус-группы, спецификации клиента, наблюдения, данные о гарантии и т. д.». Применение QFD в сфере услуг в целом, в том числе в туризме, предоставляет такие преимущества, как повышение удовлетворенности и лояльности клиентов, увеличение числа клиентов и продаж, предложение услуг, расставленных по приоритетам с учетом объективных потребностей и требований клиентов.

2. Функционально-стоимостной анализ (ФСА, Activity Based Costing, ABC) применяется для оценки реальной стоимости услуг и их зависимости от применяемых для их создания функций и ресурсов, в том числе с позиции обеспечения качества.

3. Анализ видов и последствий отказов (FMEA — Failure Mode and Effect Analysis) позволяет оценить комплекс услуг на предмет потенциальных отказов для их предотвращения и минимизации рисков, связанных с отказами.

Для оценки качества услуг, оказываемых по направлению «сервис и туризм», могут применяться методы:

1. SERVQUAL — анализ процессов и проблем, связанных с качеством услуг, с помощью анкеты оценки удовлетворенности клиентов и поиск их решений. Анкета содержит пять блоков с вопросами, соответствующими критериям качества. Оценивается ожидание потребителей (до момента получения услуги) и реальные впечатления (после получения услуги) от туристической услуги по пятибалльной шкале (от полностью не согласен до полностью согласен) (табл. 2) (Никулина, 2022).

Таблица 2

Структура анкеты SERVQUAL для оценки качества туристских услуг

Table 2

The structure of the SERVQUAL questionnaire for assessing the quality of tourist services

Параметр оценки (количество вопросов)	Характеристика
НАДЕЖНОСТЬ (5)	Возможность надежно и точно выполнить обещанную услугу
УВЕРЕННОСТЬ (4)	Знания и вежливость сотрудников, а также их способность выражать доверие и уверенность
МАТЕРИАЛЬНОСТЬ (4)	Внешний вид физических объектов, оборудования, персонала и средств связи
СОПЕРЕЖИВАНИЕ (5)	Обеспечение заботливого, индивидуального подхода к клиенту
ОТЗЫВЧИВОСТЬ (4)	Готовность помочь клиентам и предоставить оперативное обслуживание

2. Метод измерения качества SERVPERF является упрощенной версией SERVQUAL, касается ожиданий, измеряет только восприятие предоставленной услуги.

3. MYSTERY SHOPPING (тайный покупатель) — метод для оценки качества продаж и обслуживания в своей компании или в компании конкурента.

4. Метод CRITICAL INCIDENTS TECHNIQUE (техника критических инцидентов) представляет собой сбор данных — фактических спонтанных жалоб и положительных отзывов, которые называют критическими инцидентами.

5. Диаграмма Исикавы (рыбий скелет) — причинно-следственный анализ проблем, структурирование процессов и их визуализация.

У каждой методики есть свои достоинства и недостатки. Многофункциональность методов позволяет применять их в различных ситуациях для решения разнообразных задач. На наш взгляд, методы SERVQUAL и SERVPERF наиболее эффективны для оценки качества туристических услуг, поскольку они созданы для оценки качества обслуживания с позиции клиента, что важно для туристической отрасли.

Управление качеством услуг туристической компании: практический аспект

В качестве объекта исследования выбран развивающийся туристический комплекс ООО «Манжерок», одно из 34 туристический предприятий, занесенных в Единый федеральный реестр туроператоров

по виду деятельности «Туроператорская деятельность — деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом (туроператором)».

ООО «Манжерок» создано в целях удовлетворения потребностей граждан Российской Федерации, других государств в туристических услугах, организации в этих целях индустрии туристического сервиса[2].

К числу направлений деятельности в ООО «Манжерок» относятся:

— прием и обслуживание туристов Российской Федерации, государств СНГ, иностранных туристов в Алтайском регионе и за его пределами;
— организация групповых и индивидуальных туров для граждан Российской Федерации за рубеж, оформление выездных документов;
— организация деятельности детских оздоровительных лагерей на время каникул;
— услуги санитарно-курортного учреждения;
— экскурсионное учреждение;
— общественное питание;
— транспортно-экспедиционные услуги;
— гостиничное и бытовое обслуживание;
— организация культурного и спортивного отдыха и т. п.

«Манжерок» является туристским объектом, малым коллективным средством размещения круглогодичного действия[3]. К средствам размещения в ООО «Манжерок» относятся пять жилых двух- и трехэтажных корпусов с номерами различных категорий размещения (хостел, номера первой и второй категории, студия, люкс) для 1–3 человек, общей вместимостью до 110 человек. В теплый период времени (с 1 мая по 30 сентября) дополнительно функционирует еще один корпус с номерами категории «хостел», а также летние домики. Общая вместимость в теплый период времени, с учетом номеров в корпусах круглогодичного использования, составляет до 200 человек.

Туркомплекс располагается в сосновом бору на берегу реки Катунь. Общая площадь территории — 6,93 га. Кроме жилых корпусов, на территории находятся административный корпус, хозяйственный корпус, оздоровительный корпус. Дополнительно на территории комплекса находятся три оборудованных павильона для приготовления шашлыка, место для парковки автомобилей, спортивная площадка, детская площадка, пляж, велопрокат, прокат спортивного инвентаря, сувенирный киоск, котельная. С момента открытия комплекса туроператором разработано около 80 маршрутов, обслужено около 90 000 туристов. Обслуживание гостей туркомплекса осуществляют несколько служб (табл. 3).

Таблица 3

Количество трудоустроенных на постоянной основе и трудоустроенных на сезон сотрудников по службам туркомплекса «Манжерок»

Table 3

The number of employees employed on a permanent basis and employed for the season in the services of the Manzherok tourist complex

Вид службы	Трудоустроенные на постоянной основе	Трудоустроенные на сезон
Администрация	5	3
Бухгалтерия	2	4
Инженерно-техническая служба	13	25
Служба регистрации, приема и размещения гостей	7	28
Служба гидов-экскурсоводов (инструкторов)	3	15
Служба питания	8	21
Медицинская служба	1	17
Служба горничных	10	42
Дополнительно (официанты, садовники, менеджеры продаж, охрана, уборщики, консультанты в пунктах выдачи снаряжения и т. д.)	—	159
Итого:	56	314

[2] Всесезонный курорт Манжерок — отдых на Алтае 2024. URL: https://xn-80akcrghjp. xn — p1ai/?filter=all

[3] Средство размещения — это объект туристской индустрии, представляющий собой здание (здания, часть здания, строения, сооружения), в котором расположены одно или несколько оборудованных жилых комнат (помещений), предназначенных для размещения и временного проживания туристов. Малое средство размещения — это помещения, используемые организациями с различными организационно-правовыми формами, индивидуальными предпринимателями, а также физическими лицами, оснащенные всем необходимым для предоставления услуг размещения с номерным фондом не более 50 номеров.

Благодаря имеющейся службе гидов-экскурсоводов и инструкторов, наличию мест отдыха и питания, оздоровительных услуг, туристского снаряжения, автопарка, большому практическому опыту, а также знаниям о природно-климатических особенностях местности сотрудников туркомплекс организует не только стандартные плановые туристские маршруты, но индивидуальные туры. На теплый (летний) сезон туркомплекс «Манжерок» предлагает 31 плановый маршрут: экскурсионные маршруты, специализированные маршруты для школьников, конные маршруты, водные маршруты, автотуры и комбинированные маршруты. Приоритетным направлением в деятельности туркомплекса являются экскурсионные маршруты, автотуры (табл. 4).

Таблица 4

Динамика летних туристских маршрутов ООО «Манжерок», ед.

Table 4

Dynamics of summer tourist routes of Manzherok LLC, units.

Вид маршрута	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Экскурсионные маршруты	5	7	7
Маршруты для школьников	8	8	8
Конные маршруты	8	8	8
Водные маршруты	6	3	3
Автотуры и комбинированные маршруты	7	7	5
Всего	**34**	**33**	**31**

Реализация товаров и услуг в ООО «Манжерок» производится через агентскую сеть, в которую входят около 3000 российских и зарубежных агентств и туроператоров-партнеров из городов: Москва, Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург, Уфа, Челябинск, Тюмень, Пермь, Омск, Томск, Красноярск, Новосибирск, Барнаул, Бийск и др. На территории г. Барнаула располагается офис бронирования, куда можно обратиться юридическим и физическим лицам по единому бесплатному номеру.

По количеству обслуженных туристов туркомплекс «Манжерок» ежегодно признается одним из лидеров в Майминском районе Республики Алтай. Для оценки качества услуг как одного из ключевых факторов повышения конкурентоспособности мы провели конкурентный анализ топ-4 туристических комплексов, расположенных на территории с. Манжерок, конкурирующих за клиента в туристском бизнесе (табл. 5).

Таблица 5

Конкурентный анализ топ-4 баз отдыха вблизи с. Манжерок[4]

Table 5

Competitive analysis of the top 4 recreation centers near the village of Manzherok

Фактор	Туркомплекс «Манжерок»	База отдыха «Шале Прискальный»	Коттеджный комплекс «Чечек»	Парк-отель «Шишка»
Средняя стоимость отдыха для 2–3 человек (1 день)	Отель 3 звезды: 13 183 руб. Отель 5 звезд: 22 100 руб.	5490 руб.	5000 руб.	12 719 руб.
Место расположения	Чуйский тракт, 469 км, Манжерок, Россия, располагается в 30 минутах от аэропорта	475 км Чуйского тракта, М52, Р256, Манжерок, Россия	Пионерская, 21, Манжерок, Россия, недалеко от федеральной трассы	478 км. Чуйского тракта, Манжерок, Россия, находится в 3 км от села Манжерок
Услуги	— предоставление жилья разных категорий, — прокат велосипедов, — трансфер из/до аэропорта, — прогулка на канатной дороге, — туристские маршруты с экскурсоводом,	— предоставление жилья разных категорий, — прокат велосипедов, — казино и азартные игры, — автобусный трансфер, — ресторан, — вечерние развлечения,	— предоставление жилья разных категорий, — катание на лодке, — прокат велосипедов, — сауна, — проведение экскурсий, — вечерние развлечения	— предоставление жилья, — ресторан, — сауна

[4] Составлено авторами по данным сайта TRIPADVISOR

Окончание таблицы 5

Фактор	Туркомплекс «Манжерок»	База отдыха «Шале Прискальный»	Коттеджный комплекс «Чечек»	Парк-отель «Шишка»
	— шоу-программы, — спа-комплекс, — услуга побудки/будильник	— помещения для проведения конференций, — фототерапия, — массаж шеи, — услуга побудки/будильник, — проведение свадеб, — проведение экскурсий		
Категории номеров	Отель 5 звезд (делюкс, супериор делюкс, джуниор сьют, сьют) Отель 3 звезды (стандартный дабл, студия твин, стандартный твин, студия дабл, стандарт улучшенный твин, стандарт улучшенный дабл) Виллы (строятся)	Шале люкс, коттедж, шале для новобрачных, гостевой дом, место под палатку и автомобиль, комфорт-номер в коттедже	Номера 1 категории (стандарт) и 2 категории (эконом)	Коттеджи для 2, 4, 5, 8 человек
Вместимость (от и до)	Отель 5 звезд: от 1 до 6 человек. Отель 3 звезды: от 1 до 6 человек	От 1 до 6 человек в коттедже, от 1 до 3 в номере и шале	Вместимость от 2 до 7 человек на 1 номер	Вместимость домов (коттеджей) от 2 до 8 человек
Оснащенность номеров	— кровать — диван — кондиционер — шкаф для одежды/встроенный гардероб — напольная вешалка для одежды — холодильник — индивидуальные ванные комнаты — ванные принадлежности — бытовые приборы	— кровать — шкаф для одежды — индивидуальные ванные комнаты — холодильник — телевизор — кухонная утварь — диван — напольная вешалка для одежды — электроприборы	— кровать — отдельный балкон — холодильник — индивидуальные ванные комнаты — имеются номера с сообщающимися комнатами	— кровать — телевизор — кондиционер — бытовые приборы — шкаф-купе — столовые приборы, посуда — холодильник — средства личной гигиены
Дополнительно	Бесплатная парковка, бар/лаунж, пляж, бесплатный WiFi, 32 ресторана поблизости, 6 достопримечательностей, детский парк «Лес чудес», спа-комплекс, экотропы	Бассейн, 21 ресторан поблизости, 6 достопримечательностей	Бассейн, бесплатная парковка, буфет, уборка номеров, бесплатный WiFi, 32 ресторана поблизости, 6 достопримечательностей	Бесплатная парковка, бесплатные завтраки, крытый бассейн с панорамой на р. Катунь, детская игровая площадка, беседка с мангальной зоной, подходит для семей с детьми, 32 ресторана поблизости, 6 достопримечательностей
Наличие системы оценки качества услуг	Имеется книга жалоб и предложений, качество услуги оценивается с помощью отзывов гостей			
Официальный сайт	https://xn-80akcrghjp.xn-p1ai/	https://www.chale.su/	https://xn-e1aap3cb.xn-p1ai/	https://altai-shishka.ru/

Туркомплекс «Манжерок» является одной из самых оснащенных баз отдыха на территории Республики Алтай. Основным конкурентом по ценовому фактору является коттеджный комплекс «Чечек» (средняя цена размещения ниже в 2–3 раза). Влияние остальных факторов находится примерно на одном уровне. В свою очередь, оснащенность номеров и разнообразие их категорий в туркомплексе «Манжерок» на порядок выше, что дает исследуемой организации существенное конкурентное преимущество.

Для оценки уровня качества предоставляемых услуг мы дополнительно провели оценку системы

коммуникаций и PR по данным на сайтах организаций (табл. 6).

Данные таблицы 6 показывают, что более грамотно выстроена система коммуникации и PR у туркомплекса «Манжерок». Сайт постоянно обновляется, меняет свой визуал, становится привлекательнее, совершенствуется интерфейс сайта для быстрой подачи клиенту необходимой информации. Возможность переключения на иностранный язык повышает его привлекательность для иностранных клиентов.

Поскольку качество предоставляемой услуги воспринимается клиентом с первой коммуникации, важным в этом вопросе становится организация процесса поиска информации на официальном сайте компании. Благодаря качественно проработанному интерфейсу и приятному визуалу сайт компании способен стать инструментом создания благоприятного первого впечатления на клиента, став первым этапом в формировании нужного мнения у клиента о качества предоставляемых услуг.

Таблица 6

Анализ сайтов Туркомплекса «Манжерок» и Коттеджного комплекса «Чечек»

Table 6

Analysis of the sites of the Manzherok Tourist Complex and the Checek Cottage Complex

Параметры	Туркомплекс «Манжерок»	Коттеджный комплекс «Чечек»
Визуал	Современный цифровой дизайн	Слегка устарел, представлен обычный одностраничный сайт без трендового оформления и анимации
Возможность переключения на другой язык	Имеется	Отсутствует
Интерфейс	Легкий для понимания и адаптивный под разный размер экрана	Легкий для понимания и адаптивный под разный размер экрана
Стилистика	Два сезона (зима/лето), есть логотип, контакты, кнопка брони номера, прописаны все виды услуг, присутствует описание всех категорий номеров с картинками, есть отдельный блок про культурные мероприятия и туристские экскурсии, блок с отзывами о комплексе	Природа, оттенки зеленого, серого и синего. Сайт разделён на блоки: бронирование, услуги, основатель базы, фотогалерея, виды экскурсий, контакты и отзывы
СПОСОБЫ БРОНИРОВАНИЯ		
Онлайн	Через сайт (по кнопке «Бронирование»), где заполняется форма с датой приезда, отъезда и выбором номера)	Через сайт (по кнопке «Бронирование»), где заполняется форма с датой приезда, отъезда и выбором номера)
Офлайн	В 2-х вариантах: 1) по номеру телефона (консультация у менеджера комплекса и заполнение формы вместе с ним), 2) очная встреча с менеджером комплекса в офисе компании (г. Барнаул)	— звонок на корпоративный номер, консультация с менеджером и бронирование номер на определенные даты
Обратная связь	Через корпоративный номер или техподдержку сайта	корпоративный сайт или техподдержка сайта
Ссылки на отзывы клиентов о качестве услуг	На сайте организации, 2ГИС, ЯндексОтзывы, ГуглКарты, в соцсетях организации и на туристских платформах и форумах	
Ведение соцсетей	VK, Telegram, YouTube	VK, FaceBook

Оценка основных факторов повышения конкурентоспособности

Для проведения исследования уровня качества сервиса нами была подготовлена анкета по методу SERVPERF (табл. 7). Анкетирование прошли 50 отдыхающих в весенний сезон в онлайн-формате с помощью GoogleФормы. Целевая аудитория: гости, находящиеся, на момент исследования на базе туркомплекса «Манжерок»; постоянные клиенты, к которым есть доступ у менеджеров службы приема, регистрации и размещения гостей.

Таблица 7

Результаты анкетирования клиентов туркомплекса «Манжерок» по методу SERVPERF

Table 7

The results of the survey of the clients of the Manzherok tourist complex using the SERVPERF method

Оценка	Процент от числа опрошенных
Оцените внешний вид и оснащенность (наполняемость) номера	
Отличный	40
Хороший	40
Средний	16
Плохой	4
Очень плохой	0
Оцените чистоту номера	
Отличный	56
Хороший	44
Средний	0
Плохой	0
Очень плохой	0
Оцените внешний вид персонала (наличие формы, опрятность, чистые ухоженные волосы и т.д.)	
Отличный	56
Хороший	44
Средний	0
Плохой	0
Очень плохой	0
Оцените профессионализм персонала	
Отличный	36
Хороший	56
Средний	4
Плохой	4
Очень плохой	0
Оцените уровень соответствия ожиданий и реальности предоставленных услуг	
Реальность превзошла все ожидания (обязательно обращусь еще)	20
Реальность превзошла все ожидания	20
Реальность превзошла ожидания, но были мелкие недочеты (хорошо)	44
Реальность = ожиданиям (средне)	16
Реальность не превзошла ожиданий (плохо)	0
Ожидали одно, но получили совсем другое (ужасно)	0
Оцените оперативность сотрудников в решении Ваших проблем	
Очень быстро	32
Быстро	48
Средне	12
Медленно	8
Очень медленно	0
Оцените готовность сотрудников помочь в решении Ваших проблем	
Сразу готовы помочь	72
Готовы помочь спустя небольшой промежуток времени	24
Не готовы помочь спустя долгий промежуток времени	4
Медленно	0
Полный отказ в помощи	0

Окончание таблицы 7

Оценка	Процент от числа опрошенных
Оцените уровень надежности наших сотрудников	
Очень надежные (готов довериться на 100%)	40
Надежные (готов довериться на 75%)	48
Средне (готов довериться на 50%)	12
Ненадежные (готов довериться на 25%)	0
Очень ненадежные (не готов довериться вообще)	0
Оцените уровень компетентности сотрудников при удовлетворении ваших запросов	
Весьма компетентны (воспользовался бы услугой еще раз)	64
Компетентны, но есть недочеты (скорее воспользовался бы услугой еще раз)	32
Средне компетентны (скорее отказался бы от повторной услуги)	4
Не компетентны (отказался бы от повторной услуги)	0
Весьма некомпетентны (отказался и не стал бы советовать знакомым)	0
Оцените уровень понимания сотрудниками Вашей потребности	
Понимают быстро и четко	88
Понимают при долгом объяснении	12
Плохо понимают, но все же делают	0
Не понимают	0
Оцените уровень заботы и внимания, проявленный сотрудниками	
Очень заботливые и внимательные	32
Заботливые и внимательные	48
Нейтральное отношение	20
Незаботливые и невнимательные	0
Очень раздражительные	0

**Составлено авторами по данным анкетирования*

Полученные результаты показали, что номерной фонд Туркомплекса «Манжерок» соответствует ожиданиям клиентов (для обзора предлагался один из самых бюджетных вариантов размещения отеля 3 звезды — номер из категории «Стандарт улучшенный») по параметрам «внешний вид, оснащенность, чистота»).

Внешний вид персонала также оставляет положительное впечатление у гостей комплекса. Этому способствует свод правил, относящихся к внешнему виду сотрудников (наличие именной формы организации, бейджи, официальный стиль, чистый и опрятный внешний вид, выглаженная одежда, чистые волосы и обувь. Отмечается достаточный уровень профессионализма сотрудников, только 4% ответили, что были им недовольны, причем самый большой процент отрицательных отзывов приходится на две категории сотрудников: официанты и менеджеры приема, регистрации и размещения гостей. Клиенты отмечают удобную транспортную развязку, доступную аренду транспорта и спортинвентаря. Большое разнообразие развлечений (канатная дорожка, разные виды экскурсий, обзоры достопримечательностей, шоу-программы и многое другое). Все процессы выстроены грамотно и отвечают запросам времени.

Сотрудники быстро реагируют на запросы клиентов, ищут возможные решения проблем. Основным негативным фактором можно считать частое отсутствие индивидуального подхода, так как у большинства служб есть определенные скрипты общения и выполнения запросов клиентов. Сотрудники нацелены на клиента и готовы отложить все свои трудовые обязанности для того, чтобы уделить время и решить все проблемы, с которыми к ним обратился гость. Доверие к сотрудникам туркомплекса высокое, отмечается достаточный уровень их компетентности. В основном у отдыхающих преобладают примерно одинаковые потребности, которые сотрудники умеют быстро удовлетворять. Поэтому 88% опрошенных считают, что персонал «понимает их быстро и четко». В практике встречаются и уникальные случаи, когда запросы могут привести сотрудников в ступор или требуют более детального объяснения. Персонал проявляет к клиентам достойное внимание и заботу.

Проанализировав полученные результаты, отметим, что сервис, предлагаемый туркомплексом «Ман-

жерок», находится на достаточном уровне качества, лишь 4% негативных оценок получены в связи с недостаточным уровнем квалификации обслуживающего персонала, обусловленным сезонностью туристической отрасли (в целях сокращения издержек на оплату труда обслуживающий персонал принимается на сезон, в компании нет ответственных по набору персонала). Отсюда и появляются мелкие недочеты в работе набранных на сезон сотрудников. Данная проблема является весьма распространенной среди туристических организаций.

Второй неявной, но значимой проблемой в области качества следует считать отсутствие индивидуального подхода к клиенту, что в условиях повышения уровня конкуренции в отрасли является одним из параметров, по которым организация способна выдержать конкурентную борьбу.

Выводы и предложения

Таким образом, несмотря на высокий уровень оценки постояльцами качества услуг гостиничного комплекса и сезонный характер размещения клиентов, руководству компании следует обратить внимание на нюансы общепринятых стандартов организации, например соотношения числа задействованных лиц на одну комнату в 95% случаев — это от 0,5 до 2 служащих, что составляет на десять номеров для трехзвездочных гостиниц 8 чел., для пятизвездочных — 20 чел. Увеличение количества обслуживаемых комнат на исполнителя снижает качественные характеристики и ухудшает возможность полноценного обслуживания.

Для решения проблемы невысокой квалификации обслуживающего персонала возможно создание HR-отдела и корпуса наставников. Это позволит организовать качественный отбор персонала, сформировать команду сотрудников исходя из потребностей организации, обеспечить индивидуальный подход для каждого нового сотрудника, позволяющий ускорить процесс его адаптации.

В целях повышения уровня лояльности клиентов, т. е. появления у клиента желания вернуться и порекомендовать гостиничный комплекс друзьям и близким, рекомендуется организовать периодический мониторинг уровня качества, в том числе посредством применения анкетирования, внедрить индивидуальный подход к клиентам по всем направлениям оказания услуг (проводить обучение), предлагать программы лояльности для постоянных гостей с бонусным накоплением, скидками, с дополнительными привилегиями, корректировать уровень качества сервисного обслуживания с помощью обратной связи, применять современные цифровые решения для организации обратной связи с клиентом и внесения корректировок в процессы оказания услуг.

Предложенные рекомендации актуальны для организаций, оказывающих услуги в сфере туристического и гостиничного бизнеса, стремящихся повысить уровень качества оказываемых услуг, уровень удовлетворенности и лояльности клиентов и выдержать конкурентную борьбу на растущем рынке.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

Антонова И. И. Всеобщее управление качеством. Основоположники всеобщего менеджмента качества. М. : РУСАЙНС, 2020. 132 с. [Antonova I. I. Universal quality management. The founders of universal quality management. Moscow: RUSAJNS, 2020. 132 p. (In Russ.)].

Макарова Л. В., Коновалова С. В. Обеспечение качества и конкурентоспособности услуг // Инженерный вестник Дона. 2018. № 1 [Makarova L. V., Konovalova S. V. Ensuring the quality and competitiveness of services. *Inzhenernyj vestnik Dona = Engineering Bulletin of the Don*. 2018;1 (In Russ)].

Михеева С. В. Консалтинг в проектировании риск-ориентированных систем качества. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2023. 177 с. [Mikheeva S. V. Consulting in the design of risk-oriented quality systems. Yekaterinburg: Izd-vo UrGEU, 2023. 177 p. (In Russ.)].

Никулина Ю. Н. Современные технологии обеспечения и оценки качества услуг в туризме // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 7. С. 1901–1918. [Nikulina Yu. N. Modern technologies for providing and evaluating the quality of services in tourism. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Economics, entrepreneurship and law.* 2022;12 (7):1901–1918. (In Russ.)].

Хамидуллина Г. Р., Гатина Г. Р. Управление качеством. Казань, 2014. 204 с. [Khamidullina G. R., Gatina G. R. Quality management. Kazan, 2014. 204p. (In Russ.)].

Чу, Т. Т. Сущность и основные принципы управления качеством на промышленном предприятии // Молодой ученый. 2016. № 29. С. 546–549 [Chu Thu Thao. The essence and basic principles of quality management in an industrial enterprise. *Molodoj uchenyj = Young scientist*. 2016;29:546–549 (In Russ.)].

Маленков Ю. А. Развитие российских методов стратегического анализа и целесообразность замены SWOT-модели // Экономическое возрождение России. 2023. № 1 [Malenkov Yu. A. Development of Russian methods of strategic analysis and the feasibility of replacing the SWOT model. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii = The economic revival of Russia*. 2023;1 (In Russ.)].