ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ САМАРКАНДСКОЙ ОБЛАСТИ)

Абдусаидова Ширин Якубовна

базовый докторант Международного университета туризма и культурного наследия «Шёлковый путь», г. Самарканд, Республика Узбекистан

abdusaidovashirin@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8957-6759

Аннотация. В статье обоснован организационно-экономический механизм управления качеством гостиничных услуг, объединяющий организационную (стандарты обслуживания и кадры), экономическую (сегментное ценообразование, пакетирование и продвижение платных услуг) и информационно-аналитическую (обратная связь и мониторинг по открытым данным) составляющие. На материале шести сертифицированных гостиниц категорий 3 звезды и 4 звезды Самаркандской области показано, что доля платных дополнительных услуг в их ассортименте составляет 55,8–68,9 %, что делает коммерциализацию сервиса ключевым направлением повышения качества и доходности. Предложены этапность внедрения механизма, система ключевых показателей эффективности и сценарный прогноз ожидаемого эффекта.

Ключевые слова: гостиничные услуги, качество, организационно-экономический механизм, платные дополнительные услуги, пакетирование, мониторинг, Самаркандская область.

Annotatsiya. Maqolada mehmonxona xizmatlari sifatini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi asoslab berilgan. Mexanizm tashkiliy (xizmat ko‘rsatish standartlari va kadrlar), iqtisodiy (segmentli narx belgilash, pullik

xizmatlarni paketlash va targ‘ib qilish) hamda axborot-tahliliy (qayta aloqa va ochiq ma’lumotlar asosida monitoring) tarkibiy qismlarni birlashtiradi. Samarqand viloyatidagi 3 yulduzli va 4 yulduzli toifali oltita sertifikatlangan mehmonxona misolida pullik qo‘shimcha xizmatlar ulushi 55,8–68,9 % ni tashkil etishi ko‘rsatilgan. Mexanizmni joriy etish bosqichlari, samaradorlik ko‘rsatkichlari tizimi va kutilayotgan natijaning ssenariyli prognozi taklif etilgan.

Kalit so‘zlar: mehmonxona xizmatlari, sifat, tashkiliy-iqtisodiy mexanizm, pullik qo‘shimcha xizmatlar, paketlash, monitoring, Samarqand viloyati.

Abstract. The paper substantiates an organisational and economic mechanism of hotel service quality management that combines an organisational component (service standards and staff), an economic component (segment pricing, packaging and promotion of paid services) and an information-analytical component (guest feedback and monitoring based on open data). Using six certified 3-star and 4-star hotels in Samarkand region, it shows that paid ancillary services account for 55.8–68.9% of their service assortment, making the commercialisation of service a key route to higher quality and revenue. Implementation stages, a system of key performance indicators and a scenario forecast of the expected effect are proposed.

Key words: hotel services, quality, organisational and economic mechanism, paid ancillary services, packaging, monitoring, Samarkand region.

Введение. Самаркандская область — один из ведущих центров въездного туризма Республики Узбекистан. Рост туристического потока, запуск международного туристического комплекса «Silk Road Samarkand» и усиление конкуренции со стороны гостевых домов, хостелов и международных гостиничных сетей повышают требования к качеству гостиничных услуг. Стратегия развития Нового Узбекистана на

2022–2026 годы ставит задачу кратного увеличения экспорта туристических услуг [1], что требует не только наращивания номерного фонда, но и системного управления качеством сервиса.

Вместе с тем формальная звёздная категория слабо отражает фактический уровень сервиса: из 165 сертифицированных гостиниц области присвоенную категорию имеют лишь 19 (около 11,5 %). В таких условиях повышение качества не может опираться только на категоризацию и требует механизма, который переводит стратегические решения в регулярные управленческие действия предприятия. Ранее автором были рассмотрены современные тенденции развития рынка гостиничных услуг Узбекистана [8]; в настоящей статье акцент сделан на механизме управления качеством.

Обзор литературы. Качество гостиничной услуги в научной литературе рассматривается как воспринимаемая потребителем многомерная характеристика. К. Гронрос выделил техническое и функциональное качество услуги [2], А. Парасураман, В. Зейтамл и Л. Берри предложили модель разрывов и методику SERVQUAL с пятью измерениями качества [3]. Принципы процессного подхода, ориентации на потребителя и постоянного улучшения закреплены в стандартах ISO 9000 [4]. В отечественной и российской литературе вопросы управления качеством в гостиничном хозяйстве и туризме исследованы Н.И. Кабушкиным, Г.А. Бондаренко [5], Л.В. Баумгартен [6] и другими авторами. Теория управления доходностью показывает, что отдельно тарифицируемые дополнительные услуги позволяют сегментировать спрос и получать доход сверх стоимости номера [7]. Однако механизм, связывающий управление качеством с коммерциализацией дополнительных услуг на региональном рынке, разработан недостаточно.

Методология. Исследование выполнено на материале шести сертифицированных гостиниц Самаркандской области: Bravo Hotel (3звезды), Dilimah Premium Luxury (4 звезды), Grand Hotel Sogdiana (3 звезды), Hilton Garden Inn Samarkand (4 звезды), Konstantin Plaza (3 звезды) и Zilol-Baxt (4 звезды). Ассортимент услуг оценен по авторской матрице 96 дополнительных услуг, сгруппированных в шесть ассортиментных групп, на основе открытых данных платформ Booking.com и TripAdvisor за 2026 год и официальных сайтов гостиниц. Для каждой гостиницы определены заявленный ассортимент, услуги, включённые в стоимость номера, и платные дополнительные услуги. Использованы методы системного и сравнительного анализа, бенчмаркинга и сценарного прогнозирования.

Результаты. Анализ показал, что во всех гостиницах выборки платные дополнительные услуги составляют большую часть ассортимента: от 55,8 % у Bravo Hotel до 68,9 % у Hilton Garden Inn. Деловые услуги (аренда залов, бизнес-центр, переводчик) предоставляются исключительно платно, а услуги номерного фонда в основном входят в тариф. Следовательно, качество и доходность сервиса гостиниц региона во многом определяются тем, как организованы разработка, ценообразование, продажа и контроль качества платных услуг. Исходя из этого, предлагается организационно-экономический механизм из трёх взаимосвязанных составляющих (табл. 1).

Таблица 1

Составляющие организационно-экономического механизма управления качеством гостиничных услуг

Составляющая	Инструменты	Ожидаемый результат

Организационная	Стандарты обслуживания на принципах ISO 9000; документирование процессов; обучение персонала Front Office и Housekeeping; обучение технологиям up-selling и cross-selling	Снижение изменчивости качества, предсказуемость обслуживания
Экономическая	Сегментное ценообразование (деловой, групповой, индивидуальный турист); тематические пакеты услуг; партнёрские модели предоставления услуг	Рост средней выручки с гостя и дохода от платных услуг
Информационно-аналитическая	Анкетирование гостей по SERVQUAL; мониторинг отзывов на Booking.com и TripAdvisor; ежеквартальный пересчёт матрицы 96 услуг	Оперативное выявление проблемных зон, адаптивность сервиса

Источник: разработано автором.

Организационная составляющая обеспечивает способность предприятия качественно предоставлять услуги. Поскольку функциональное качество рождается в момент контакта гостя с персоналом, ключевую роль играет повышение квалификации сотрудников служб приёма и размещения, обслуживания номерного фонда и питания. Для этого разработана система курсов повышения квалификации: «Повышение квалификации официантов гостиниц и ресторанов», «Повышение квалификации работников службы Housekeeping» и «Повышение квалификации владельцев семейного гостиничного бизнеса».

Экономическая составляющая отвечает за коммерческую реализацию качества. С учётом нишевой структуры спроса гостиниц выборки (итальянский сегмент у Dilimah, европейский у Konstantin Plaza, японско-российский у Zilol-Baxt) целесообразно формировать раздельные тарифные предложения для делового, группового и индивидуального туриста и тематические пакеты: культурно-познавательные, гастрономические, оздоровительные и деловые. Значительную часть транспортно-экскурсионных и рекреационных услуг выгодно предоставлять через партнёрские соглашения, что снижает капиталоёмкость.

Информационно-аналитическая составляющая обеспечивает управляемость системы. Систематический мониторинг онлайн-отзывов с обязательным реагированием на отклонения, анкетирование гостей и регулярный пересчёт уровня обеспеченности услугами позволяют оценивать конкурентные позиции без дорогостоящих опросов и своевременно корректировать сервисную и ценовую политику.

Внедрение механизма рекомендуется проводить поэтапно: на первом этапе — внедрение базовых стандартов, системы обратной связи и мониторинга; на втором — развитие приоритетных платных услуг через партнёрства и обучение персонала; на третьем — цифровые инструменты управления (PMS, RMS, CRM), сегментное ценообразование и пакетирование; на четвёртом — участие в кластерных инициативах и добровольной аттестации качества. Результативность контролируется по системе показателей: уровень обеспеченности услугами приоритетных групп, доля и объём платных услуг, загрузка номерного фонда, средняя выручка с гостя, онлайн-рейтинг, охват персонала обучением, скорость реагирования на отзывы. Ожидаемый эффект оценён в сценарном виде (табл. 2).

Таблица 2

Сценарный прогноз эффекта внедрения механизма для гостиниц с резервом развития

Показатель	Консервативный	Базовый	Оптимистичный
Прирост обеспеченности услугами деловой, рекреационной и транспортно-экскурсионной групп, п.п.	+3	+6	+10
Прирост дохода от платных услуг, %	+5	+10	+18
Прирост загрузки номерного фонда, п.п.	+1	+3	+5

Источник: расчёты автора.

Обсуждение. Базовый сценарий, предполагающий прирост обеспеченности приоритетных групп услуг на 6 п.п. и рост дохода от платных услуг на 10 %, рассматривается как наиболее вероятный. Даже консервативный сценарий даёт положительный эффект, поскольку механизм опирается на малозатратные решения — партнёрские модели, обучение персонала и более полное использование имеющейся инфраструктуры. Для разных типов гостиниц механизм настраивается по-разному: для предприятия с широким ассортиментом и низкой загрузкой (Grand Hotel Sogdiana, 78 услуг при загрузке 26,9 %) главное — пакетирование, репозиционирование и продвижение имеющихся услуг; для предприятия с узким ассортиментом и высокой загрузкой (Bravo Hotel, 43 услуги при загрузке 72,4 %) — поэтапный выход в деловой и рекреационный сегменты.

Заключение. Таким образом, повышение качества гостиничных услуг Самаркандской области требует перехода от разовых мер к системному механизму, увязывающему стандарты и кадры, коммерциализацию платных услуг и мониторинг по открытым данным. Предложенный механизм универсален и одновременно настраиваем под целевой сегмент предприятия, применим как к сетевым, так и к независимым гостиницам категории 3звезды, составляющим большинство классифицированных средств размещения региона, и обеспечивает рост качества, конкурентоспособности и доходности при умеренных затратах.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 28.01.2022 г. № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы».

2. Grönroos C. A Service Quality Model and Its Marketing Implications // European Journal of Marketing. – 1984. – Vol. 18, № 4. – P. 36–44.

3. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality // Journal of Retailing. – 1988. – Vol. 64, № 1. – P. 12–40.

4. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. – Geneva: ISO, 2015.

5. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. – Минск: Новое знание, 2002. – 368 с.

6. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме. – М.: Академия, 2010. – 304 с.

7. Kimes S.E. Yield management: A tool for capacity-constrained service firms // Journal of Operations Management. – 1989. – Vol. 8, № 4. – P. 348–363.

8. Абдусаидова Ш.Я. Современные тенденции развития рынка гостиничных услуг в Узбекистане // Сервис. – 2022. – № 1. – С. 114–120.