

**Д.М.Сабилов, М.Р.Смылова**  
*Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан*  
(E-mail: [mraisovna@mail.ru](mailto:mraisovna@mail.ru))

### **Инновационные методы управления качеством гостиничных услуг**

**Аннотация.** В результате проведенного анализа методов управления качеством гостиничных услуг был проанализирован инновационный метод «шесть сигм». Инновационность метода заключается в том, что он представляет собой симбиоз с одной стороны определенного стандарта качества, с другой стороны позволяет гостинице с минимальными затратами улучшить качественные параметры. Цель данной статьи провести анализ инновационной методики оценки менеджмента качества «шесть сигм» и применить ее к деятельности гостиниц. Результаты исследования показали, что основой методологии инновационного метода «шесть сигм» является взаимосвязь трехосновных направлений: управление предоставлением услуг, совершенствованием качества услуг и проектирование новых услуг. Методика также отличается системностью, что проявляется в последовательности процессорного поэтапного применения разноплановых действий, нацеленных на формирование наиболее эффективной модели качества. Этапы оценки системы управления качеством логически выстроены и обеспечивают последовательность следующих направлений: используется способ DMAIC, который адаптирован под гостиничный бизнес и структурирован с учетом его особенностей. Данный метод не только обеспечивает планирование, анализ, контроль и управление качеством гостиничных услуг, но и возможность минимизировать недостатки и дефекты при предоставлении услуг в гостинице.

**Ключевые слова:** инновационные методы, качество, управление, модели, гостиничные услуги, шесть сигм, управление.

**DOI:** <https://doi.org/10.32523/2079-620X-2020-2-99-107>

**1. Цель:** анализ алгоритма инновационного метода «шесть сигм» и адаптация его к специфике гостиничного бизнеса с учетом особенностей и принципов функционирования.

**2. Введение.** Потенциал повышения качества в гостиничном бизнесе может быть определен и оптимально использован, в том случае, если отель постоянно оценивает уровень качества. При оценке качества гостиничных услуг целесообразно учитывать степень соответствия данных элементов разработанным стандарта либо потребностям клиентов.

Задачи исследования:

- проанализировать подходы к инновационной методике «шесть сигм»;
- описать алгоритм применения методики;
- адаптировать методику «шесть сигм» к специфике гостиничного бизнеса.

В гостиничном бизнесе процесс управления качеством услуг носит специфический характер и дифференцируется в зависимости от формы бизнеса и организационных основ деятельности. Единого подхода к процессу управления качеством гостиничных услуг не может быть, так как у каждой формы есть свои особенности и определенные подходы к общему менеджменту. Одним из инновационных методов управления качеством является метод «шесть сигм». Уникальностью указанного метода является то, что он не только представляет собой международный стандарт качества, но и реализует значимые задачи компании одновременно при улучшении качественных характеристик при минимизации затрат.

**3. Проведенные исследования.** В методе «шесть сигм» уделяется значительное внимание бездефектному производству товаров или услуг. Основоположником метода была

компания Motorola в 1986 году, в дальнейшем доработана и структурирована Джеком Уэлч [1]. Если родоначальники теории привязывали данный метод к производственным процессам, то американские теоретики в своих трудах отметили, что данный метод применим в сфере услуг и в этих условиях метод несколько моделируется с учетом особенностей сферы услуг. Согласно их подходу, нужно учитывать не только дефекты производства, но и элементы эмоциональной составляющей, которые отражаются в таких показателях, как степень удовлетворенности клиентов и персонала [2]. Комплексность подхода метода обеспечивает понимание того, как улучшить качества с минимальными финансовыми издержками.

**4. Методология.** Для оценки системы управления использован теоретический материал применялись метод группировок, ранжирования, кабинетные исследования с использованием вторичной информации. Информационную базу исследования составили монографии, учебники, статьи в специализированных журналах.

**5. Основная часть.** Гостиничный бизнес в настоящее время является одним из перспективных направлений и поэтому значимым является процесс управления качеством. В таблице 1 представлена динамика роста гостиниц в Казахстане.

Таблица 1

Динамика роста мест размещения за 2009-2019гг[3]

Регионы	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Республика Казахстан	1 235	1 494	1 642	1 526	1 678	2 056	2 338	2 754	2 987	3322	3484
г . Н у р - Султан	107	120	134	140	141	160	160	194	218	213	208
г.Алматы	107	115	127	91	90	122	135	160	184	286	346

Как видно из представленных данных рост числа гостиниц за последние 10 лет в Казахстане составил почти в три раза, в городе Нур-Султане почти в 2 раза, а в городе Алматы более, чем в три раза. Данные показатели свидетельствует о том, что в условиях усиления конкуренции являются важным вопросы управления качеством в гостиницах.

Одной из альтернативных методик оценки качества гостиничных услуг является метод квалиметрии, суть которого заключается в том, что используется комбинированный способ, объединяющий с одной стороны результаты опроса потребителей, с другой стороны реальная оценка наличие оборудования и сервиса. Данный метод является обобщенным и менее эффективным, чем метод «шесть сигм».

Методика шесть сигм представляет собой алгоритм системно-процессного подхода, который объединяются в три составляющие, такие как совершенствование качества услуг, управления процессом предоставления услуг, проектирование новых услуг (рисунок 1).

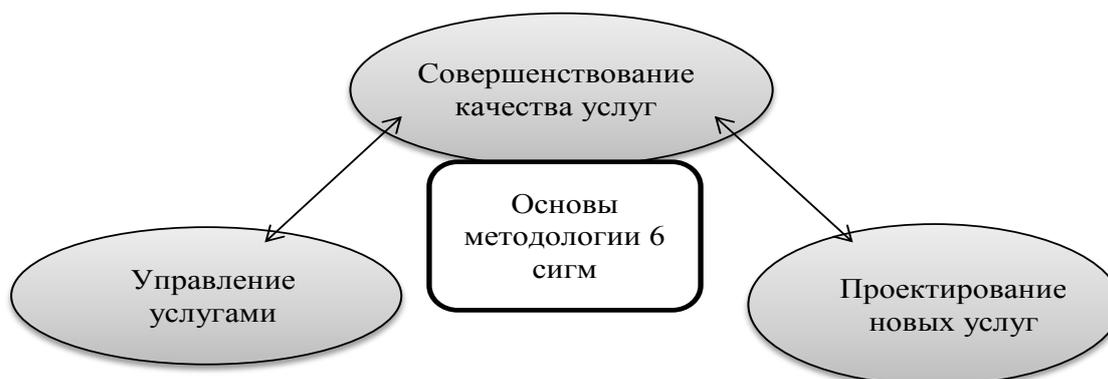


Рисунок 1. Основы методологии «6 сигм» в сфере услуг

Инновационность методологии «6 сигм» характеризуется тем, что она включает три несовместимые, но необходимые составляющие: управление изменениями в сфере услуг, внедрение инноваций и совершенствование технологических процессов. Указанные направления улучшаются и в конечном итоге нацелены на совершенствование качества предоставляемых услуг. Метод «6 сигм» прежде всего, нацелен на создание бездефектного производства товаров и услуг. Для гостиничного бизнеса к дефектам можно отнести недочеты и замечания со стороны потребителей, которые получены в процессе их обслуживания. Для реализации указанного метода в гостиницах весь процесс по данной методики можно разделить на 5 этапов:

1. Выявить приоритетные направления развития качественных характеристик гостиницы, используя способы идентификации.
2. Измерить приоритетные характеристики параметров качества.
3. Провести анализ факторов, которые влияют на качество гостиничных услуг.
4. Внести корректировки в процессы, обеспечивающие качество предоставляемых услуг.
5. Контролировать процесс качества предоставления услуг.

На основании деления процесса предоставления гостиничных услуг на отдельные подпроцессы, была определена общая схема применения методики «6 сигм» в гостинице. В целом, для реализации указанной модели, используется способ DMAIC (первые буквы от английских слов – Define, Measure, Analyze, Improve, Control)[4]:

Первый этап в соответствии со способом DMAIC является Define. Define – первоначально создается команда в виде резервуара, которая наделена определенными полномочиями и занимается реализацией проекта управления качеством (рисунок 2).



Рисунок 2. Алгоритм процесса Define (постановка проблемы) в гостиничном бизнесе

Основная цель данного этапа постановка задачи, которые адаптированы под деятельность гостиницы. Для оценки системы управления качеством гостиниц необходимо определить показатели измерения. Measure (измерения) – следующий этап, когда проводится оценка и анализ собранных данных по качественным характеристикам о причинах полученных отклонений по определенным параметрам качественных характеристик. В тоже время определяются параметры качественных характеристик гостиницы.

Для данного этапа важно определить последовательность процесса, и какие качественные параметры значимы и измеримы. С этой целью рассмотрим процесс обслуживания гостей и выявим значимые качественные параметры и возможные варианты отклонений.

Одновременно выявляются контролируемые процессы для понимания того, как их можно корректировать и совершенствовать. Впоследствии формируются первоначальные стандартные требования к обслуживанию клиентов, которые положительно влияют на процесс качества предоставляемых услуг. Адаптируем процесс измерения к гостиничному сектору (рисунок 3).



Рисунок 3. Цикл гостиничного обслуживания и возможные отклонения

Представленный на рисунке 3 цикл обслуживания и выявленные возможные варианты отклонения и проблемы желательно стандартизировать и представить по каждому направлению определенный план действий.

Моделировать процесс обслуживания предполагается с помощью контроля отклонений от качественных характеристик, при этом рассчитывается стоимость исправлений отклонений.

В целом, все предложенные мероприятия и рекомендации носят интегрированный характер, и сбой одного из параметров может отрицательно отразиться на качестве предоставляемых услуг.

Сторонники интегрированной системы менеджмента качества основной упор делают на связь качества со стратегией и целями отелей [5]. Однако по-нашему мнению процесс управления качеством многогранный, поэтому должна быть интеграция каждого из рассматриваемых блоков, что в целом дает синергетический эффект. Невозможно сформировать эффективную систему управления качеством, если гостиница не будет работать как единый механизм с одной стороны и быть гибкой с другой стороны. Задача менеджмента качества определить оптимальное сочетание стандартов с возможностью их регулирования в отдельных индивидуальных случаях с учетом запросов гостей.

Определение проблемного поля в процессе обслуживания гостей и быстрое реагирование и корректировки позволят улучшить показатели деятельности.

Методическое оформление предложенных рекомендаций и видов деятельности позволит в целом сформировать систему менеджмента качества отеля.

Следующий этап в методике «6 сигм» - Analyze. Цель данного процесса – выявление и анализ причин отклонения по разработанным качественным характеристикам [6].

В целом алгоритм реализации этапа Analyze по методике «6 сигм» представлен в таблице 1.

Таблица 1.

**Алгоритм реализации этапа Analyze по методике «6 сигм»**

Этапы реализации	Возможные действия	Контрольные показатели
<b>Analyze ----- оценка возможных отклонений в процессе управления качеством</b>		
Выявление причин отклонения	Разработка стандартов и принципов управления менеджмента качества	Реальные показатели значения отклонений
Выбор оптимальной декомпозиции качественных характеристик	Исследование запросов и потребностей гостей	Степень удовлетворенности клиентов
Improve -совершенствование	Определение степени влияния переменных на качество предоставляемых услуг	Разработанная система показателей качественных характеристик
Пилотная реализация проектов	Определение того, насколько эффективны внесенные коррективы	Оценка разработанных показателей качества

Чтобы эффективно реализовать процесс управления качеством проводится анализ причин возникновения отклонений от разработанных стандартов и правил качества и определяются способы устранения выявленных проблем. Подбирается оптимальная декомпозиция качественных характеристик соответствующая ожиданиям гостей и

сформированной политики управления качеством.

Для реализации данного этапа используются статические методы, которые то же построены на функциональной зависимости и позволяют определить в каком направлении необходимо улучшать и совершенствовать услуги или качественные характеристики. Механизм устранения выявленных недостатков и дефектов на данном этапе реализуется с помощью Improve (совершенствование) [7].

Особое внимание в модели «6 сигм» определено процессу Control. Control – это последний этап в системе DMAIC. Для того, чтобы система контроля была результативной, первоначально стандартизируются процессы, которые являются ключевыми в гостиничном бизнесе и в большей степени влияют на процесс предоставления качества услуг. Control предполагает внедрение процесса стандартизации, направленного на улучшение качества гостиничных услуг. Основная цель – корректировка и совершенствование процесса для полного искоренения выявленных дефектов. Контроль может осуществляться комплексно, в сфере гостиничного бизнеса его можно разделить по следующим направлениям: визуальный контроль, контроль технических показателей и контроль работы персонала (рисунок 4).

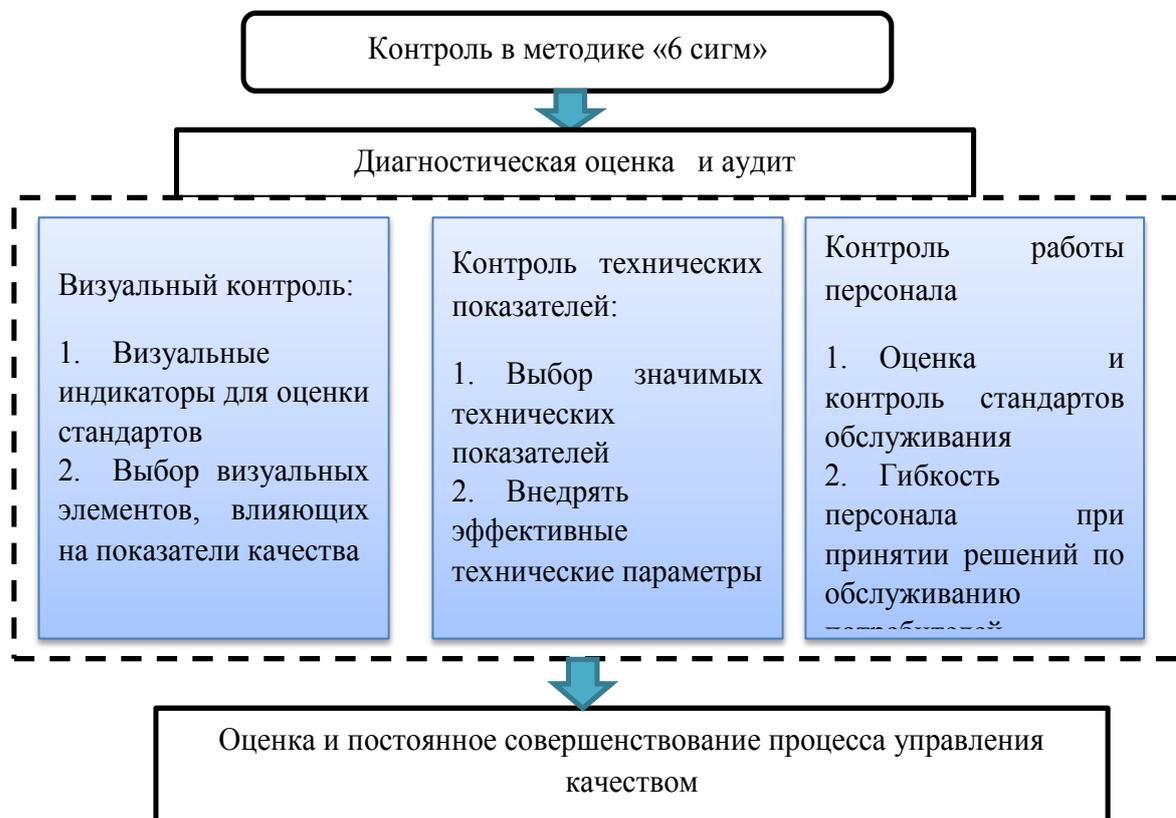


Рисунок 4. Особенности этапа Control в методике «6 сигм»

В гостиничном секторе осуществление контроля – это процесс, который позволит не только реализовать аудит, но и постоянно совершенствовать качество предоставляемых услуг.

Предложенная схема DMAIC правомерная и применима для существующих гостиничных услуг. При внедрении и проектировании новых услуг используется следующий метод DMADV (первые буквы слов – Define, Match, Analyze, Design, Verify)[8].

Define – создается команда, которая формирует цели инновационных услуг с учетом запросов клиентов. Создается команда проекта шесть сигм по проектированию

(перепроектированию) процесса.

Match – осуществляется процесс выбора качественных характеристик, с помощью которых достигаются поставленные цели.

Analyze – разрабатывается предварительная модель услуги с развернутым анализом качественных характеристик.

Design – детализируются спецификации и определяются способы их реализации.

Verify – проверяется насколько компетентно сформированы разработанные параметры, а также их внедрение и реализация.

Последняя модель, которая называется академический цикл «6 сигм», представлена более расширена и включает следующие последовательные процессы:

- recognize (осознай);
- определяй;
- измеряй;
- анализируй;
- улучшай;
- управляй;
- standardize (стандартизируй);
- integrate (интегрируй)[7].

Процедура применения методики позволяет эффективную систему измерения удовлетворенности или недовольства клиентов в процессе предоставления услуг.

#### **Заключение.**

В настоящее время используется многообразие методов оценки качества услуг, но наиболее перспективными являются инновационные методы, такие как метод квалиметрии и «шест сигм».

Метод шесть сигм представляет собой комплексный метод, учитывающие разнообразные функции при управлении качеством услуг, начиная от создания команды до контроля за управленческой деятельностью в системе качества предоставляемых услуг.

Несмотря на то, что первоначально он использовался в управленческой деятельности производственной компании. Гибкость и адаптивность метода позволяет его в полном объеме использовать в гостиничном бизнесе.

Таким образом, предложенная адаптированная модель «шесть сигм» позволит определить траекторию развития системы управления качеством в гостиничном бизнесе и понять, как улучшить систему предоставления услуг. Процесс интеграции методик сложный и последовательный, но для его реализации возможно применение пилотного проекта, который обеспечит экспертную оценку.

Важным условием в методическом плане является привязка системы менеджмента качества к стратегии гостинице, поставленным целям и задачам, что создает условия для эффективного функционирования и развития гостиницы.

### **Список литературы**

- 1 Behnam N. The challenges of six sigma in improving service quality // Emerald Group Publishing Limited - 2009.- С. 37-44.
- 2 Юрасова М.В. Современные подходы к управлению качеством// Вестник Московского Университета. Социология и политология – 2011.- №1, С.22-29.
- 3 <https://stat.gov.kz/official/industry/22/statistic/6> (дата обращения: 12.05.2020).
- 4 Box G. E. Six Sigma, Process Drift, Capability Indices, and Feedback Adjustment // Qualify Engineering 12, no. 3 (March 2000). Watson G. H. Six Sigma for Business Leaders.

Salem, NH: GOAL/QPC Publishing - 2013. – С.43-45.

5 Флеминг Д., Асмунг Д. Управление качеством услуг. Метод Human sigma / пер. с англ. – М.: Альпина бизнес букс. - 2009.– 218 стр.

6 Сергеев А.Г., Тегеря В.В. Метрология, стандартизация и сертификация. – М.: Юрайт. - 2011. – 820 стр.

7 А.М. Чекалдин «Шесть сигм» как метод управления качеством// Вятская Государственная Сельскохозяйственная Академия – 2017. -№8. -С.24-26.

8 Дьяконов Б.П. Интеграция менеджмента качества со стратегическим менеджментом с использованием управления проектами// От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса: материалы международной научно-практической конференции (г. Санкт-Петербург, 4–6 октября 2005 г.). Санкт-Петербург, Россия, 2005. - С. 134-138.

Д.З.Сабилов, М.Р.Смыкова

*Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан*

### **Қонақ үй қызметінің инновациялық сапа басқару әдістері**

**Аңдатпа.** Қонақ үй қызметтерінің сапасын басқару әдістерін талдау нәтижесінде алты сигмалық инновациялық әдіс талданды. Әдістің жаңашылдығы - бұл бір жағынан, белгілі бір сапа стандартының симбиозы болса, екінші жағынан, қонақ үйге сапа параметрлерін минималды шығындармен жақсартуға мүмкіндік береді. Бұл мақаланың мақсаты - инновациялық «алты сигма» әдіснамасын қонақ үй кәсіпорындарының қызметіне бейімдеу. Зерттеу нәтижелері инновациялық «алты сигма» әдісі, әдіснамасының үш негізгі бағыттың өзара байланысы болып табылатындығын көрсетті: қызмет көрсетуді басқару, қызметтер сапасын жақсарту және жаңа қызметтерді жобалау. Әдістеме, сонымен қатар, тиімді, сапалық үлгіні құруға бағытталған әртүрлі әрекеттерді кезең-кезеңімен қолдану процесінде көрінетіндігі жүйеленген. Сапа менеджменті жүйесін бағалау кезеңдері логикалық құрылымдалған және келесі бағыттардың тізбегін қамтамасыз етеді: DMAIC әдісі қолданылады, ол қонақ үй бизнесіне бейімделген, сонымен қатар, оның ерекшеліктерін ескере отырып құрылымдалған. Бұл әдіс қонақ үй қызметін жоспарлауды, талдауды, бақылауды және сапаны басқаруды ғана емес, сонымен қатар қонақ үй қызметтерін көрсетудегі кемшіліктер мен кемшіліктерді азайтуға мүмкіндік береді.

**Түйін сөздер:** инновациялық әдістер, сапа, басқару, модельдер, қонақ үй қызметі, алты сигма, менеджмент.

D.M. Sabirov, M.R. Smykova

*Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан*

### **Innovative quality management methods of hotel services**

**Abstract.** As a result of the analysis of hotel service quality management methods, the innovative “Six Sigma” method was analyzed. The innovativeness of the method lies in the fact that it is a symbiosis of a certain quality standard on the one hand, on the other hand allows the hotel to improve quality parameters with minimal costs. The aim of this article is to adapt the innovative Six Sigma methodology to the activities of hotel enterprises. The results of the study showed that the basis of the methodology of the innovative Six Sigma method is the interconnection of three main directions: management of the provision of services, improving the quality of services and designing new services. The methodology is also systematic, which is manifested in the sequence of the processor fased application of diverse actions aimed at creating the most effective quality model. The stages of the quality management system assessment are logically structured and provide a sequence of the following directions: the DMAIC approach is used, which is adapted for the hotel business and structured taking into account its features. This method not only

provides planning, analysis, control and management of the quality of hotel services, but also the ability to minimize shortcomings and imperfections in the provision of hotel services.

**Keywords:** innovative methods, quality, management, models, hotel services, Six Sigma, management.

## References

- 1 Behnam N. The challenges of six sigma in improving service quality, Emerald Group Publishing Limited. 2009. P. 37-44.
- 2 Yurasova M.V. Sovremennye podhody k upravleniju kachestvom, [Modern approaches to quality management], Vestnik Moskovskogo Universiteta. Sociologija i politologija [Moscow University Bulletin. Sociology and Political Science]. 1, 22-29 (2011).
- 3 Ministerstvo nacional'noj jekonomiki Respubliki Kazahstan Komitet po statistike [Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan Committee on Statistics] [Electron. resource]. Available at: <https://stat.gov.kz/official/industry/22/statistic/6>(Accessed: 12.05.2020).
- 4 Box G. E. Six Sigma, Process Drift, Capability Indices, and Feedback Adjustment, Qualify Engineering 12, no. 3 (March 2000). Watson G. H. Six Sigma for Business Leaders. Salem, NH: GOAL/QPC Publishing. 43-45 (2013).
- 5 Fleming D., Asmung D. Upravlenie kachestvom uslug. Metod Human sigma [Service quality management. Human sigma method] per. from English (Al'pina biznes buks, Moscow, 2009, 218 p)
- 6 Sergeev A.G., Tegerya V.V. Metrologija, standartizacija i sertifikacija. [Metrology, standardization and certification] (Jurajt, Moscow, 2011, 820 p)
- 7 A.M. Chekaldin «Shest' sigm» kak metod upravlenija kachestvom [«Six Sigma» as a quality management method], Vjatskaja Gosudarstvennaja Sel'skohozjajstvennaja Akademija [Vyatka State Agricultural Academy], 8, 24-26 (2017)
- 8 Dyakonov B.P. Integracija menedzhmenta kachestva so strategicheskim menedzhmentom s ispol'zovaniem upravlenija proektami, [Integration of quality management with strategic management using project management], Ot menedzhmenta kachestva k kachestvu menedzhmenta i biznesa: materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii [From quality management to quality management and business: materials of the international scientific and practical conference] (St. Petersburg, October 4-6, 2005) (Saint-Petersburg, Russia, 2005, P.134-138)

### Сведения об авторах:

**Смыкова М.Р.** - к.э.н., ассоциированный профессор, УО «Алматы Менеджмент Университет», Алматы, Казахстан.

**Сабиров Д.З.** - докторант, УО «Алматы Менеджмент Университет», Алматы, Казахстан.

**Smykova M.R.** - Candidate of Economical Sciences, Associate Professor, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan.

**Sabirov D.Z.** - PhD student, «Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan.