

**КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА****Марина Владимировна ЕФРЕМОВА<sup>а\*</sup>, Ольга Владимировна ЧКАЛОВА<sup>б</sup>,  
Артем Сергеевич ЕФРЕМОВ<sup>с</sup>**

<sup>а</sup> доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой сервиса и туризма, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Российская Федерация  
efremovamv@iee.unn.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: 4133-0721

<sup>б</sup> доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой торгового дела, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Российская Федерация  
chkalovaov@iee.unn.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: 4412-7335

<sup>с</sup> кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры сервиса и туризма, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Российская Федерация  
unn@unn.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: отсутствует

\* Ответственный автор

**История статьи:**

Получена 10.09.2018  
Получена в доработанном виде 21.09.2018  
Одобрена 28.09.2018  
Доступна онлайн 29.11.2018

УДК 338.462

JEL: D29, G39, L89, M19,  
O14**Ключевые слова:**

корпоративные стандарты, стандарты обслуживания, стандарты качества, гостиничный менеджмент, обслуживание в гостинице

**Аннотация**

**Предмет.** Роль корпоративных стандартов в повышении эффективности управления качеством обслуживания в гостиничной сфере.

**Цели.** Уточнить и расширить теоретико-методологические положения управления качеством обслуживания в сфере гостеприимства. Предложить инструментарий разработки и внедрения корпоративных стандартов. Разработать рекомендации для повышения эффективности управления качеством обслуживания.

**Методология.** Используются логические подходы к анализу и разработке путей повышения эффективности управления качеством обслуживания в сфере гостеприимства на основе корпоративных стандартов.

**Результаты.** Уточнен терминологический аппарат, обоснованы роль и актуальность корпоративных стандартов в гостиничном сервисе. Проанализированы цели, задачи, функции и структура корпоративных стандартов. Установлены виды и отличительные особенности корпоративных стандартов. Обоснованы предпосылки широкого применения стандартов в сфере гостеприимства, в том числе тесная связь качества обслуживания с работой персонала, широкое применение сетевой формы организации гостиничного бизнеса, круглосуточный режим работы гостиничных предприятий, высокая роль операционного менеджмента и большая текучесть кадров. Предложен инструментарий разработки и внедрения корпоративных стандартов. Обоснована роль процессного подхода при разработке стандартов обслуживания. Предложен перечень стандартов обслуживания для гостиничного предприятия. Разработаны рекомендации для повышения эффективности управления качеством обслуживания на основе корпоративных стандартов в сфере гостеприимства.

**Выводы.** Сделан вывод о высокой роли и эффективности использования корпоративных стандартов в качестве инструмента управления обслуживанием в сфере гостеприимства. Разработаны механизмы внедрения и реализации корпоративных стандартов.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2018

**Для цитирования:** Ефремова М.В., Чкалова О.В., Ефремов А.С. Корпоративные стандарты как инструмент управления качеством обслуживания в сфере гостеприимства // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2018. – Т. 17, № 11. – С. 2131 – 2146.  
<https://doi.org/10.24891/ea.17.11.2131>

Для создания лояльной клиентской базы управленцы гостиничных предприятий пытаются выявить факторы, способствующие удовлетворению потребностей своих клиентов. В связи с обострившейся конкуренцией на российском рынке гостиничных услуг, вызванной вводом в эксплуатацию новых гостиничных предприятий к Чемпионату мира по футболу 2018 г., значимость этой проблемы еще более возросла. Так, только в Нижнем Новгороде к 2018 г. была построена почти половина от имеющегося ранее гостиничного фонда [1]. И если Москва и Санкт-Петербург, благодаря высокой деловой активности, еще как-то справляются с задачей заполняемости своих гостиниц, то в регионах ситуация складывается гораздо хуже. Выжить в этих условиях смогут только высококонкурентные предприятия, обладающие современными технологиями управления. В связи с этим поиск и анализ эффективных инструментов управления для гостиничного менеджмента приобретает особую актуальность.

Согласно исследованиям отечественных и зарубежных специалистов, особая роль при формировании клиентской базы принадлежит качеству обслуживания [2, 3]. Изучению проблем качества обслуживания в гостиницах посвящено достаточно много работ. В одних – анализируются инструменты, позволяющие управлять качеством обслуживания<sup>1</sup> [4, 5], в других – показаны результаты оценки качества обслуживания [6–8], в третьих – изучается организация работ по повышению качества обслуживания [9–11].

Общепризнанным инструментом управления качеством обслуживания в сфере гостеприимства, как показали проведенные исследования, являются стандарты качества [12–14]. Первыми стандарты в сфере гостеприимства стали применять

международные операторы, управляющие сетевым бизнесом. В гостиничной сфере стандарты качества часто называют корпоративными стандартами, стандартами обслуживания, технологическими стандартами, внутренними стандартами. Мы, следуя сложившейся практике, также будем оперировать этими терминами. Под корпоративным стандартом мы понимаем документ, содержащий обязательные для исполнения в данной организации (корпорации) нормы, правила, требования, характеристики. Официальными документами Российской Федерации эта категория стандартов определена как стандарт организации<sup>2</sup>.

Стандарт организации – документ по стандартизации, утвержденный юридическим лицом, в том числе государственной корпорацией, саморегулируемой организацией, а также индивидуальным предпринимателем для совершенствования производства и обеспечения качества продукции, выполнения работ, оказания услуг<sup>3</sup>. Стандарт организации разрабатывает и утверждает хозяйствующий субъект (организация, предприятие, корпорация и пр.) исходя из необходимости его применения. Очевидно, что термин «корпоративные стандарты» более широкий, чем стандарты обслуживания и технологические стандарты, и на практике он синонимичен терминам «внутренний стандарт» и «стандарт качества».

Основная цель разработки корпоративных стандартов в сфере гостеприимства – повышение качества обслуживания. Решаемые при этом задачи следующие:

- регламентация и формализация технологий обслуживания;
- обеспечение сотрудников гостиничных предприятий письменными регламентами;

<sup>1</sup> Хатикова З.В. Аудит качества обслуживания в гостинице // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: материалы XIX региональной научно-практической конференции. Симферополь: Ариал, 2017. С. 188–191.

<sup>2</sup> О стандартизации в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.06.2015 № 162-ФЗ.

<sup>3</sup> Там же.

- соблюдение единых правил обслуживания в сетевых гостиницах.

Отличительные особенности корпоративных стандартов представлены в *табл. 1*.

В зависимости от содержания корпоративные стандарты гостиничных предприятий целесообразно разделить на группы. По мнению генерального директора «ГОСТ Отель Менеджмент» С. Колесникова<sup>4</sup>, следует выделить две основные группы: стандарты оснащения (оборудования) и стандарты обслуживания. Заместитель директора по развитию СВ Richard Ellis С. Ивашкевич, делит стандарты на операционные и технические. По его словам, почти все элементы гостиницы имеют свои технические стандарты. Все, начиная от цвета розеток в номере и заканчивая сечением вентиляционной трубы в прачечной, прописывается в стандартах, утверждает С. Ивашкевич<sup>5</sup>. Операционные стандарты – это свод правил и процедур выполнения тех или иных операций.

Как показывает практика, в отдельных случаях гостиницы отдают предпочтение комплексным стандартам, содержащим как технические требования к оборудованию и оснащению, так и требования к технологиям обслуживания. К примеру, комплексный стандарт на мини-бары может содержать требования, начиная от технических параметров мини-бара, необходимых при закупке оборудования, и заканчивая правилами обслуживания в номере гостиницы.

Классификацию корпоративных стандартов, предложенную руководителями гостиничных предприятий, предлагаем дополнить группой стандартов гостеприимства, составляющих идеологическую основу работы сотрудников гостиницы (*рис. 1*):

- *стандарты гостеприимства* – знакомят с историей гостиницы, миссией, целями, принципами, системой управления. Основной задачей этих стандартов является

формирование сопричастности сотрудника к гостинице. Чем более информирован сотрудник, тем более уверенным он будет, обслуживая гостя [9]. Эти стандарты должны знать все сотрудники гостиницы;

- *стандарты обслуживания (операционные, технологические)* – содержат пошаговое описание выполнения тех или иных процедур обслуживания гостя. Стандарты этой группы предназначены прежде всего для линейного персонала;
- *технические стандарты (оснащения и оборудования)* – содержат технические и иные характеристики оснащения и оборудования гостиницы. Эти стандарты необходимы уже на самых ранних стадиях жизненного цикла гостиницы, начиная с ее проектирования, закупок оснащения и оборудования. В *табл. 2* в качестве примера представлены предложенные нами требования к содержанию комплексного стандарта на мини-бары.

Корпоративные стандарты являются незаменимым инструментом управления в гостиничной сфере, а обеспечение гостиницы стандартами – одна из важных задач гостиничного менеджмента. Решить ее можно разными путями<sup>6</sup>. Самый простой – это заключить контракт на управление с гостиничным оператором, что позволит получить готовые стандарты. Технологии, которые продает оператор, стандартизированы и закреплены в стандартах. Эти стандарты разрабатывались годами, непрерывно совершенствовались и апробированы на практике, поэтому работа с ними дает хороший результат. Кроме стандартов гостиница получит от оператора консультационную помощь, маркетинговые технологии, доступ к системам бронирования. Но за это придется платить достаточно большие деньги.

Второй путь – это обратиться к разработчикам сторонней компании. Однако при этом нужно быть готовым к тому, что помимо значительных финансовых расходов велика

<sup>4</sup> Технологии рынка: правила матрасов и подушек.  
URL: [http://hotelline.ru/management\\_article.php?news\\_cid=544&news\\_id=709](http://hotelline.ru/management_article.php?news_cid=544&news_id=709)

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Сделай сам: гостиничные стандарты своими руками.  
URL: <https://www.frontdesk.ru/article/sdelay-sam-gostinichnye-standarty-svoimi-rukami>

вероятность получения скопированных стандартов другого отеля с абсолютно другой концепцией развития. Поэтому если гостиница видит свою стратегию развития в качестве самостоятельного предприятия и намерена добиться высоких результатов, оптимальным вариантом будет разработка собственных стандартов.

Основные правила, которые следует принять во внимание при разработке стандартов в сфере гостеприимства, следующие.

*Правило 1.* Стандарты не должны противоречить техническим регламентам и обязательным требованиям национальных стандартов Российской Федерации.

*Правило 2.* Необходимо обеспечить возможность количественного измерения требований стандарта к объекту стандартизации.

*Правило 3.* Стандарты должны содержать организационно-методическое обеспечение, необходимое для их реализации, в том числе взаимодействия структурных подразделений гостиницы; ресурсы и персонал; ответственность персонала; документацию (журналы учета, акты, протоколы, заключения, регистрационные записи, отчеты и др.)<sup>7</sup>.

Рекомендуемая нами структура стандарта обслуживания для гостиничного предприятия следующая.

1. Титульный лист.
2. Лист утверждения.
3. Содержание стандарта.
4. Назначение.
5. Область применения.
6. Нормативные ссылки.
7. Определения, обозначения, сокращения.
8. Описание процедуры, правила, требования.
9. Организационно-методическое обеспечение.

<sup>7</sup> Сделай сам: гостиничные стандарты своими руками.  
URL: <https://www.frontdesk.ru/article/sdelay-sam-gostinichnye-standarty-svoimi-rukami>

10. Критерии оценки выполнения процедуры.

11. Приложения.

12. Лист согласования.

Разработку стандартов по возможности целесообразно осуществлять в рамках отдельных служб (отделов) гостиницы [15]. В этом случае будет возможность адресовать корректирующие мероприятия по результатам оценки конкретным службам гостиницы, что обеспечит их быстрое устранение и персональную ответственность руководителей соответствующих служб.

Однако было бы абсолютно неправильно ограничивать стандарты рамками отдельных служб. Существует большое количество «сквозных» бизнес-процессов, которые проходят через несколько подразделений гостиницы, и большинство проблем возникает как раз на стыках этих подразделений. К примеру, обслуживание VIP-гостя гостиница начинает еще в аэропорту: высылаются автомобиль представительского класса, гостя обязан встретить представитель от руководства гостиницы с букетом цветов. Гостя сопровождают к машине, проверив при этом наличие багажа. Если точное время прибытия VIP-гостя неизвестно, служба приема и размещения обязана заблаговременно отслеживать информацию и периодически сообщать ее всем заинтересованным службам гостиницы.

При разработке стандартов обслуживания наиболее эффективным признан процессный подход, который предполагает пошаговое описание выполнения технологических процедур (бизнес-процессов) [16]. Для разработки стандартов обслуживания в гостинице необходимо:

- определить общий бизнес-процесс обслуживания;
- разбить общий бизнес-процесс на подпроцессы, далее на более мелкие подпроцессы и, наконец, на операции;
- определить показатели качества и критерии оценки.

В качестве основных причин неэффективной работы многих компаний практикующий тренер М. Рыбаков называет слабое понимание процессного подхода и формальное отношение к написанию стандартов и прочих регламентов<sup>8</sup>. В целях разработки эффективных стандартов в гостиничной сфере необходимо решить следующие задачи:

- четко структурировать бизнес-процессы;
- формализовать правила и требования к выполнению отдельных операций, образующих бизнес-процесс, в форме стандартов обслуживания и прочих регламентов.

Лучшие гостиницы, стремящиеся добиться безупречного сервиса, в стандартах обслуживания устанавливают еще и время на выполнение отдельных операций. Основная задача таких стандартов – разбить рабочий день сотрудника на определенные этапы, которые регламентированы по времени начала и окончания действия, месту нахождения сотрудника, взаимодействию с другими департаментами. В качестве примера в *табл. 3* представлен фрагмент регламента ночного официанта, разработанный менеджментом подмосковного отеля Best Western Premier MONA<sup>9</sup>.

По мнению генерального менеджера отеля Best Western Premier MONA А. Волова, разработка таких регламентов позволяет более детально организовать работу персонала: устранить ситуации пребывания в неположенных местах, выявить причины задержки или невыполнения тех или иных работ. Если что-то идет не так, всегда можно установить, что в конкретный момент времени должно было происходить, почему пошло не так и кто конкретно за это отвечает, считает А. Волов<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Рыбаков М.Ю. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум. М.: Издательство Михаила Рыбакова, 2016. 392 с.

<sup>9</sup> Волов А. Как добиться идеального сервиса в отеле? URL: <https://www.alexeyvolov.ru/kak-dobitsya-idealnogo-servisa-v-otele>

<sup>10</sup> Волов А. Как добиться идеального сервиса в отеле? URL: <https://www.alexeyvolov.ru/kak-dobitsya-idealnogo-servisa-v-otele>

Однако даже в самом хорошем стандарте невозможно прописать правила на все случаи жизни. Можно ли стандарт нарушить? Приведем мнение опытного специалиста в этой области К. Кобьелла: «Стандарт в определенных случаях можно нарушить, но есть вещь, которая не должна пострадать – сердечность... Правила существуют для того, чтобы их нарушать, когда того требует сердечность или здравый смысл. И очень важно донести эту мысль до сотрудников» [17].

После детализации операций отдельных бизнес-процессов приступают к формированию показателей качества, позволяющих проконтролировать качество процессов. В практике работы гостиничных предприятий это находит отражение в разработке и реализации чек-листов.

Рекомендуемый нами минимальный перечень стандартов обслуживания для гостиничного предприятия включает:

- 1) кодекс корпоративной чести и профессиональной этики;
- 2) стандарт внешнего вида;
- 3) кодекс общения;
- 4) общие правила обслуживания гостей;
- 5) правила телефонных коммуникаций;
- 6) стандарт поведения в конфликтной ситуации;
- 7) стандарт работы с жалобами гостей;
- 8) стандарт поведения в чрезвычайных ситуациях;
- 9) технологию работы администратора;
- 10) технологию работы горничных номерного фонда;
- 11) технологию работы горничных общественных помещений;
- 12) технологию работы с мини-барами;
- 13) технологию работы сотрудника службы бронирования;

- 14) технологию приема и обслуживания иностранных граждан;
- 15) технологию приема и обслуживания групп туристов;
- 16) технологию приема и обслуживания VIP-гостей;
- 17) технология приема и обслуживания людей с ограниченными возможностями;
- 18) технологию работы сотрудника службы бронирования;
- 19) технологию работы сотрудника службы продаж;
- 20) технологию работы метрдотеля;
- 21) технологию работы бармена;
- 22) технологию работы официанта;
- 23) технологию обслуживания шведского стола;
- 24) технологию обслуживания room-service;
- 25) технологию работы службы безопасности.

В результате разработки стандартов обслуживания гостиница получит технологии, позволяющие персоналу действовать по заранее продуманной и отработанной схеме, не отвлекаясь на поиск возможных решений. В то же время необходимо сделать так, чтобы стандарты не ограничивали творческий потенциал сотрудников при решении тех или иных вопросов. В связи с этим в стандарте целесообразно определить области, где решения могут приниматься сотрудниками самостоятельно, а где – по согласованию с руководством. Опыт работы показывает, что стандарты обслуживания постепенно создают предпосылки для более гибкой работы, постепенного ухода от жестких шаблонов, позволяя тем самым линейному персоналу самостоятельно принимать решения в зависимости от ситуации.

Работа со стандартами в гостиницах – постоянный процесс. Стандарты гостиниц, стремящихся идти в ногу со временем, постоянно претерпевают изменения, в них

вносятся дополнения, поскольку запросы гостей меняются, считает гендиректор сети Azimut Hotels Company А. Гендельсман<sup>11</sup>.

Основные предпосылки, обуславливающие широкое применение корпоративных стандартов в гостиничном сервисе, представлены на *рис. 2*.

Одной из особенностей сферы обслуживания, в том числе гостиничной деятельности, является тесная зависимость качества оказываемых услуг от работы персонала. Любая услуга – это результат непосредственного взаимодействия клиента и персонала, обслужить клиента (гостя) – означает услужить ему. Специалисты говорят, что до 90% проблем гостиницы вызваны неправильной работой персонала. Замена человека всевозможными механизмами, автоматами и другими изобретениями научно-технического прогресса в сфере обслуживания минимальна, хотя исследования в области создания сервисной робототехники уже известны [18]. Чем выше уровень обслуживания в гостинице, тем больше требуется обслуживающего персонала. И дело вовсе не в отсутствии изобретений, способных сократить ручной труд в сфере обслуживания. В условиях научно-технического прогресса у людей обостряется потребность в общении, в связи с чем заменить, к примеру, чистильщика обуви в гостинице не сможет ни один даже самый современный автомат.

Согласно рекомендациям Всемирной туристской организации, количество обслуживающего персонала в зависимости от категории гостиницы в среднем на номер составляет:

- категория 1 звезда – 0,4 чел. и более;
- категория 2 звезды – 0,6 чел. и более;
- категория 3 звезды – 0,8 чел. и более;
- категория 4 звезды – 1,2 чел. и более;
- категория 5 звезд – 2 чел. и более.

<sup>11</sup> Технологии рынка: правила матрасов и подушек.  
URL: [http://hotelline.ru/management\\_article.php?news\\_cid=544&news\\_id=709](http://hotelline.ru/management_article.php?news_cid=544&news_id=709)

В мире есть отели, к примеру, Бурдж-эль-Араб (Арабская башня) в ОАЭ, которые практикуют трехкратное увеличение сотрудников по сравнению с максимальной вместимостью номерного фонда.

Большое количество обслуживающего персонала накладывает особые обязанности на управленцев. Каждый сотрудник индивидуален: один с удовольствием обслуживает клиента, толерантно относясь к его капризам, у другого просьбы клиента вызывают недовольство, третий теряется в любой новой ситуации, с которой сталкивается, обслуживая клиента [13]. Поэтому управленцы не могут полагаться на личное представление сотрудника о том, как должна быть выполнена работа, – процедуру необходимо прописать, создав для каждой категории персонала стандарты обслуживания. В итоге стандарты позволяют сотруднику действовать по заранее продуманной и отработанной схеме, не отвлекаясь на поиск возможных решений.

Операционный менеджмент в отличие от стратегического фокусирует внимание на операциях (способах) производства, в нашем случае – операциях производства гостиничного продукта. Учитывая, что качество гостиничного продукта является результатом выполнения очень большого количества операций, оказываемых различными службами гостиницы, операционному менеджменту здесь принадлежит особая роль. Некачественное выполнение одной или нескольких операций может испортить общий результат работы всей команды. «Гостиничный бизнес – это бизнес, состоящий из мелочей», – эти слова принадлежат Годфри Блэру, управляющему огромным отелем на 800 номеров («Генерал Эйзенхауэр», США). Мелочей в гостиничном бизнесе великое множество, начиная от внешнего вида сотрудников, качества уборки номеров, общения с гостями и т.д. Можно потратить огромные деньги, построить прекрасное здание, оснастить его дорогой мебелью и оборудованием, но из-за мелких на первый взгляд промахов, допущенных обслуживающим персоналом, потерять клиентов.

Предусмотреть все эти мелочи, выстроить стройную цепь правил, и позволяют операционные стандарты.

Сетевая форма ведения бизнеса признана одной из эффективных в гостиничной сфере. Согласно статистике, доля номеров в сетевых гостиницах в Европе составляет до 70% [19]. Основой работы сетевых гостиниц является стандартизированный продукт, что позволяет гарантировать потребителю стабильно высокое качество обслуживания независимо от места расположения гостиницы. Генеральный директор сети Azimut Hotels Company А. Гендельсман поделился опытом работы со стандартами: «Стандарты «Азимут Отелей» прописаны в четырех книгах. Наши стандарты действуют во всех отелях сети, поэтому гость может быть уверен в том, что он получит одинаково качественное обслуживание с максимальным учетом его личных интересов и в Санкт-Петербурге, и во Владивостоке, и в Мюнхене»<sup>12</sup>.

Характеристики наиболее крупных гостиничных операторов представлены в *табл. 4*.

Гостиницы работают круглые сутки, что исключает постоянный контроль со стороны управленцев. В вечернее и ночное время, когда количество руководителей, осуществляющих контроль, минимально, велика вероятность, что недобросовестный сотрудник может свести к нулю работу большой команды. В этих условиях на помощь приходят стандарты обслуживания.

В своей книге «Маркетинг. Гостеприимство. Туризм»<sup>15</sup> Ф. Котлер с соавторами приводят неутешительные прогнозы: в США текучесть кадров в сфере гостеприимства составляет 100%. Российские гостиничные предприятия тоже столкнулись с проблемой высокой текучести кадров. По мнению директора по персоналу кластера А. Кисточкиной, текучесть кадров в гостиничном бизнесе в

<sup>12</sup> Сделай сам: гостиничные стандарты своими руками. URL: <https://www.frontdesk.ru/article/sdelay-sam-gostinichnye-standarty-svoimi-rukami>

<sup>15</sup> Котлер Ф., Боуэн Дж.Т., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 1071 с.

среднем составляет 35–40%<sup>14</sup>. В условиях строительства новых гостиничных предприятий этот показатель имеет все шансы к увеличению. Это означает, что отельеры, постоянно вкладывая большие деньги в обучение персонала, должны быть готовы к тому, что обученный сотрудник в любой момент может покинуть гостиницу. На его место придет новичок – и всю проделанную работу с персоналом придется начинать заново.

Таким образом, жесткая стандартизация и формализация процедур обслуживания являются основой эффективной работы гостиничных предприятий. Задача гостиничного менеджмента заключается в обеспечении гостиничных предприятий эффективно работающими стандартами качества и, что не менее важно, в организации работ по реализации стандартов и контролю за их выполнением.

---

<sup>14</sup> Щербаков Н. Отельная индустрия испытывает дефицит качественных кадров // Современный отель. 2015. № 4.  
URL: <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=10869>

**Таблица 1**  
**Отличительные особенности корпоративных стандартов**

**Table 1**  
**Salient features of corporate standards**

Стандарт	Разработчик	Основания принятия	Назначение	Характер использования	Сфера действия
СТО*	Гостиничная организация (корпорация, ассоциация, общество, предприятие)	Приказ руководства организации (корпорации, ассоциации, общества)	Как правило, повышение качества обслуживания	Обязательный	Корпорация (организация, ассоциация, общество, предприятие)

\* Данное обозначение рекомендовано государственным стандартом ГОСТ Р 1.4-2004 «Стандарты организаций. Общие положения». Однако на практике такое обозначение применяется редко.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 2**  
**Требования к содержанию комплексного стандарта на мини-бары**

**Table 2**  
**Requirements for the content of a complex standard for minibars**

Раздел	Требования к содержанию
Технические требования	Технические характеристики мини-баров, в том числе объем, габариты, температура, потребляемая мощность, уровень звуковой мощности и пр. Требования к месту установки мини-баров (где должна находиться ниша для установки, ее размеры, место установки и тип розетки для подключения мини-бара)
Требования по комплектации мини-баров	Наименование продукции для комплектации мини-бара, вид упаковки, объем (масса) единицы продукции, количество единиц продукции, производитель и поставщик продукции
Технологии обслуживания	Ответственная служба и исполнители работ по обслуживанию мини-баров. Правила, обеспечивающие сохранность продукции в мини-барах, назначение и характеристики стикеров, порядок маркировки различных видов продукции. Описание процедуры входа в номер исполнителей для обслуживания мини-бара. Описание процедуры наполнения мини-бара. Порядок отчетности
Приложение	Фото мини-бара. Фото продукции для мини-бара. Фото размещения продукции в мини-баре. Фото стикера. Бланки документов (накладные, квитанции и пр.)

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 3**  
**Фрагмент регламента работы ночного официанта**

**Table 3**  
**A fragment of rules and procedures for a night waiter**

Время	Задача	Действия	Время исполнения	Взаимодействие	Место нахождения
22.00	Начало рабочей смены	Продемонстрировать дежурному менеджеру свой внешний вид, показать нарезанный хлеб, ручку, блокнот, зажигалку	5 мин.	Менеджер ресторана (дежурный менеджер)	Ресторан «Мона»
22.05	Принять смену у дневного официанта	Посмотреть R-Кеерер (открытые чеки), получить информацию о заказчиках и гостях, находящихся в ресторане. Пересчитать сигареты и вписать в бланк отчета. Принять ключи (детская комната, склад, винный холодильник). Проверить наличие парогенераторов (12 шт.). Просмотреть журнал передачи смены, расписаться о полученной информации. Получить рабочий телефон с № 203, телефон иметь при себе	10 мин.	Дневной официант	Ресторан «Мона»
22.15	Обслуживание гостей	...	...	...	...

*Источник:* Волов А. Как добиться идеального сервиса в отеле?

URL: <https://www.alexeyvolov.ru/kak-dobitsya-ideal'nogo-servisa-v-otele>

*Source:* Volov A. *Kak dobit'sya ideal'nogo servisa v otele?* [How to achieve perfect hotel services?].

URL: <https://www.alexeyvolov.ru/kak-dobitsya-ideal'nogo-servisa-v-otele> (In Russ.)

**Таблица 4**

**Характеристики наиболее крупных международных гостиничных операторов за 2016 г.**

**Table 4**

**Characteristics of the largest international hotel operators for 2016**

Гостиничная сеть	Количество стран, охваченных гостиничной сетью	Количество гостиниц, ед.	Количество персонала, тыс. чел.	Выручка, млрд долл. США
Carlson Rezidor Hotel Group (США)	110	1 370	35	12
InterContinental Hotels Group (Великобритания)	101	4 840	120	23
Accor (Франция)	92	3 848	200	7,7
Best Western International (США)	100	4 000	...	6
Holiday Inn (США)	97	1 212	80	6,4
Hilton (США)	93	4 200	...	...
Marriott (США)	80	4 000	127	11,8
Nyatt Hotels Corporation (США)	50	587	...	4,4
Choice Hotels International (США)	35	6 300	...	0,925

*Источник:* данные сайтов гостиничных операторов

*Source:* Data of hotel operators' websites

**Рисунок 1**

**Виды корпоративных стандартов в гостиничных предприятиях**

**Figure 1**

**Types of corporate standards in hospitality enterprises**



*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Рисунок 2**

**Предпосылки высокой значимости стандартов в гостиничном сервисе**

**Figure 2**

**Prerequisites for high significance of standards in hotel services**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Список литературы**

1. *Ефремова М.В., Чкалова О.В.* Состояние региональных рынков гостиничных услуг в России // *Экономический анализ: теория и практика*. 2016. Т. 15. Вып. 3. С. 30–43.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-regionalnyh-rynkov-gostinichnyh-uslug-v-rossii>
2. *Cheng Boon Liat, Shaheen Mansori, Cham Tat Huei.* The Associations Between Service Quality, Corporate Image, Customer Satisfaction, and Loyalty: Evidence from the Malaysian Hotel Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2014, vol. 23, iss. 3, pp. 314–326.  
URL: <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.796867>
3. *Стребкова Л.Н.* Возможности совершенствования качества обслуживания в малых гостиницах города Новосибирска // *Сервис в России и за рубежом*. 2017. Т. 11. № 4. С. 168–180. URL: <https://scientia.editorum.ru/upload/6e66237b1c7e3dbdace2ba2b2c66689c/files/817d9342d5527da0dd9ae1afb264dd8b.pdf>
4. *Erto P., Vanacore A.* A Probabilistic Approach to Measure Hotel Service Quality. *Total Quality Management*, 2002, vol. 13, iss. 2, pp. 165–174.  
URL: <https://doi.org/10.1080/09544120120102405>
5. *Вапнярская О.И., Асоян Т.М.* Разработка стандартов гостеприимства на региональном уровне (на примере Ярославской области) // *Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса*. 2014. Т. 8. № 2. С. 32–38. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-standartov-gostepriimstva-na-regionalnom-urovne-na-primere-yaroslavskoy-oblasti>
6. *Мысова О.С.* К вопросу об исследовании качества обслуживания потребителей в гостинице // *Современные фундаментальные и прикладные исследования*. 2016. № 1. С. 144–149.
7. *Баумгартен Л.В.* Сокращение времени обслуживания туристов в гостинице // *Методы менеджмента качества*. 2009. № 9. С. 30–32.
8. *Клюева Ю.С., Вавилова Е.О., Третьякова Н.А.* Исследование качества обслуживания в туристической гостинице // *Мир коммуникаций: сборник научных трудов*. Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2015. С. 51–55.
9. *Васильев А.Г.* Системный подход к внедрению стандартов в отеле // *Вестник Белгородского университета потребительской кооперации*. Сер.: *Экономические науки*. 2009. № 4. С. 98–105.

10. Морозова Л.С., Земскова А.А. Влияние качества обслуживания на эффективность деятельности предприятий индустрии гостеприимства // *Сервис в России и за рубежом*. 2017. Т. 11. № 2. С. 98–110. URL: <https://readera.ru/vlijanie-kachestva-obsluzhivaniya-na-jeffektivnost-deyatelnosti-predpriyatij-140205563>
11. Морозова Л.С., Трусевич И.В., Кузнецова Е.В. Исследование взаимосвязи показателей качества обслуживания и бизнес-процессов гостиницы // *Сервис в России и за рубежом*. 2014. № 3. С. 80–95. URL: <https://rguts.editorum.ru/ru/nauka/article/2336/view>
12. Susskind A.M., Borchgrevink C.P., Brymer R.A., Kacmar K.M. Customer Service Employees' Behavioral Intentions and Attitudes: An Examination of Construct Validity and a Path Model. *International Journal of Hospitality Management*, 2000, vol. 19, iss. 1, pp. 53–77. URL: [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00030-4)
13. Ефремова М.В., Лунев В.В. Корпоративные стандарты как инструмент управления сервисными организациями // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2015. № 1. С. 18–22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnye-standarty-kak-instrument-upravleniya-servisnymi-organizatsiyami>
14. Погорелова Э.В., Сергеев А.А. Качество обслуживания в гостиницах как фактор привлечения туристов // *Интерактивная наука*. 2017. № 1. С. 193–196.
15. Ефремова М.В., Чкалова О.В. Анализ качества гостиничных услуг на основе процессного подхода // *Экономический анализ: теория и практика*. 2014. № 26. С. 10–16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-kachestva-gostinichnyh-uslug-na-osnove-protsessnogo-podhoda>
16. Wyckoff D.D. New Tools for Achieving Service Quality. *Journal of Travel Research*, 1985, vol. 24, iss. 2, p. 39. URL: <https://doi.org/10.1177/004728758502400286>
17. Кобьелл К. Искренний сервис. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 154 с.
18. Haidegger T., Barreto M., Gonçalves P. et al. Applied Ontologies and Standards for Service Robots. *Robotics and Autonomous Systems*, 2013, vol. 61, iss. 11, pp. 1215–1223. URL: <https://doi.org/10.1016/j.robot.2013.05.008>
19. Шахова М.С. Гостиничный франчайзинг в России в свете развития внутреннего туризма // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2016. Т. 7. № 4. С. 185–189. URL: <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2016.7.4.185.189>

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## CORPORATE STANDARDS AS A SERVICE QUALITY MANAGEMENT TOOL IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Marina V. EFREMOVA<sup>a,\*</sup>, Ol'ga V. CHKALOVA<sup>b</sup>, Artem S. EFREMOV<sup>c</sup>

<sup>a</sup> National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (UNN),  
Nizhny Novgorod, Russian Federation  
efremovamv@iee.unn.ru  
ORCID: not available

<sup>b</sup> National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (UNN),  
Nizhny Novgorod, Russian Federation  
chkalovaov@iee.unn.ru  
ORCID: not available

<sup>c</sup> National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (UNN),  
Nizhny Novgorod, Russian Federation  
unn@unn.ru  
ORCID: not available

\* Corresponding author

### Article history:

Received 10 September 2018  
Received in revised form  
21 September 2018  
Accepted 28 September 2018  
Available online  
29 November 2018

**JEL classification:** D29, G39,  
L89, M19, O14

**Keywords:** corporate  
standard, service standard,  
quality standards, hospitality  
management, hotel services

### Abstract

**Subject** The article addresses the role of corporate standards in improving the efficiency of service quality management in the hotel industry.

**Objectives** The purpose is to clarify and expand theoretical and methodological tenets of service quality management in the hospitality industry, offer tools for corporate standards development and implementation, give recommendations to enhance the service quality management.

**Methods** The study rests on logical approaches to analysis and development of ways to improve the efficiency of service quality management in hotels on the basis of corporate standards.

**Results** We refined the terminology, role and relevance of corporate standards in the hospitality industry, analyzed the purpose, objectives, functions and structure of corporate standards, and described their types and salient features. The paper offers tools to develop and implement corporate standards, underpins the role of process approach when working out the service standards, includes a list of service standards for hotels and recommendations to improve the efficiency of service quality management based on corporate standards.

**Conclusions** Corporate standards are a significant tool to manage hotel services. The paper presents mechanisms to implement corporate standards in the hospitality sphere.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2018

**Please cite this article as:** Efremova M.V., Chkalova O.V., Efremov A.S. Corporate Standards as a Service Quality Management Tool in the Hospitality Industry. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2018, vol. 17, iss. 11, pp. 2131–2146.  
<https://doi.org/10.24891/ea.17.11.2131>

## References

1. Efremova M.V., Chkalova O.V. [The status of hotel services markets in Russian regions]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2016, vol. 15, iss. 3, pp. 30–43. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-regionalnyh-rynkov-gostinichnyh-uslug-v-rossii> (In Russ.)

2. Cheng Boon Liat, Shaheen Mansori, Cham Tat Huei. The Associations Between Service Quality, Corporate Image, Customer Satisfaction, and Loyalty: Evidence From the Malaysian Hotel Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2014, vol. 23, iss. 3, pp. 314–326. URL: <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.796867>
3. Strebkova L.N. [Possibilities for improving the service quality of small hotels in Novosibirsk]. *Servis v Rossii i za rubezhom*, 2017, vol. 11, no. 4, pp. 168–180. (In Russ.) URL: <https://scientia.editorum.ru/upload/6e66237b1c7e3dbdace2ba2b2c66689c/files/817d9342d5527da0dd9ae1afb264dd8b.pdf>
4. Erto P., Vanacore A. A Probabilistic Approach to Measure Hotel Service Quality. *Total Quality Management*, 2002, vol. 13, iss. 2, pp. 165–174. URL: <https://doi.org/10.1080/09544120120102405>
5. Vapnyarskaya O.I., Asoyan T.M. [On regional hospitality standards development (case study: Yaroslavl Region)]. *Vestnik Assotsiatsii vuzov turizma i servisa = Universities for Tourism and Service Association Bulletin*, 2014, vol. 8, no. 2, pp. 32–38. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-standartov-gostepriimstva-na-regionalnom-urovne-na-primere-yaroslavskoy-oblasti> (In Russ.)
6. Mysova O.S. [On the study of the quality of customer service in the hotel]. *Sovremennye fundamental'nye i prikladnye issledovaniya = Modern Fundamental and Applied Researches*, 2016, no. 1, pp. 144–149. (In Russ.)
7. Baumgarten L.V. [Reducing the time for tourist service in the hotel]. *Metody menedzhmenta kachestva = Methods of Quality Management*, 2009, no. 9, pp. 30–32. (In Russ.)
8. Klyueva Yu.S., Vavilova E.O., Tret'yakova N.A. *Issledovanie kachestva obsluzhivaniya v turisticheskoi gostinitse. V kn.: Mir kommunikatsii: sbornik nauchnykh trudov* [Investigation of the quality of service in a tourist hotel. In: The world of communications: Collection of studies]. Nizhny Novgorod, NSTU Publ., 2015, pp. 51–55.
9. Vasil'ev A.G. [Systems approach to implementation of standards in the hotel]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta potrebitel'skoi kooperatsii. Ser.: Ekonomicheskie nauki = Herald of Belgorod University of Cooperation. Series: Economic Sciences*, 2009, no. 4, pp. 98–105. (In Russ.)
10. Morozova L.S., Zemskova A.A. [The impact of service quality on the effectiveness of the hospitality industry]. *Servis v Rossii i za rubezhom*, 2017, vol. 11, no. 2, pp. 98–110. (In Russ.) URL: <https://readera.ru/vliyanie-kachestva-obsluzhivaniya-na-jeffektivnost-deyatelnosti-predpriyatij-140205563>
11. Morozova L.S., Trusevich I.V., Kuznetsova E.V. [On research into the interdependence between service quality indices and a hotel's business processes]. *Servis v Rossii i za rubezhom*, 2014, no. 3, pp. 80–95. (In Russ.) URL: <https://rguts.editorum.ru/ru/nauka/article/2336/view>
12. Susskind A.M., Borchgrevink C.P., Brymer R.A., Kacmar K.M. Customer Service Employees' Behavioral Intentions and Attitudes: An Examination of Construct Validity and a Path Model. *International Journal of Hospitality Management*, 2000, vol. 19, iss. 1, pp. 53–77. URL: [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00030-4)
13. Efremova M.V., Lunev V.V. [Corporate standards as a management tool for service organizations]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo = Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod*, 2015, no. 1, pp. 18–22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-kachestva-gostinichnyh-uslug-na-osnove-protsessnogo-podhoda> (In Russ.)

14. Pogorelova E.V., Sergeev A.A. [Quality of service in hotels as a factor of tourist attraction]. *Interaktivnaya nauka = Interactive Science*, 2017, no. 1, pp. 193–196. (In Russ.)
15. Efremova M.V., Chkalova O.V. [Hotel services quality analysis on a process approach basis]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2014, no. 26, pp. 10–16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-kachestva-gostinichnyh-uslug-na-osnove-protsessnogo-podhoda> (In Russ.)
16. Wyckoff D.D. New Tools for Achieving Service Quality. *Journal of Travel Research*, 1985, vol. 24, iss. 2, p. 39. URL: <https://doi.org/10.1177/004728758502400286>
17. Kobjoll K. *Iskrennii servis [Wahre Herzlichkeit]*. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2009, 154 p.
18. Haidegger T., Barreto M., Gonçalves R. et al. Applied Ontologies and Standards for Service Robots. *Robotics and Autonomous Systems*, 2013, vol. 61, iss. 11, pp. 1215–1223. URL: <https://doi.org/10.1016/j.robot.2013.05.008>
19. Shakhova M.S. [Hotel franchising in Russia in the light of the domestic tourism development]. *MIR: Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie = MIR: Modernization. Innovation. Research*, 2016, vol. 7, no. 4, pp. 185–189. URL: <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2016.7.4.185.189> (In Russ.)

#### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.