

УДК 338.7
JEL Q45

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГОСТИНИЦЕ

Алексеев Юрий Витальевич

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
e-mail: yvaledseev@fa.ru; SPIN – код: нет; ORCID: нет*

Аннотация: в статье представлена, разработанная методика оценки качества обслуживания в гостинице основанная на программе аудита, направленная в первую очередь на поиск и подсветку потенциально слабых мест в деятельности предприятий индустрии гостеприимства. В программе аудита сделан акцент на всестороннем изучении взаимодействия персонала с посетителем на примере аудитора. Были предоставлены экономические рекомендации, которые помогут повысить качество обслуживания и приведут к дополнительной прибыли при успешной реализации. Полученные выводы говорят о том, что сервисный аудит играет важную роль в повышении качества обслуживания и усиления конкурентоспособности отеля.

Ключевые слова: качество, аудит, гостиничные услуги, гостиница.

METHOD OF ASSESSING THE QUALITY OF SERVICE IN A HOTEL

Alekseev Yuri Vitalievich

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
e-mail: yvaledseev@fa.ru; SPIN – code: none; ORCID: none*

Abstract: the article presents the developed methodology for assessing the quality of service in a hotel based on an audit program, aimed primarily at finding and highlighting potential weaknesses in the activities of hospitality industry enterprises. The audit program emphasizes a comprehensive study of the interaction of staff with a visitor using the auditor as an example. Economic recommendations were provided that would help improve the quality of service and lead to additional profits if successfully implemented. The findings suggest that service audit plays an important role in improving the quality of service and strengthening the competitiveness of the hotel.

Keywords: quality, audit, hotel services, hotel.

Введение. Современная гостиничная индустрия представляет собой высококонкурентную сферу услуг, где качество обслуживания играет решающую роль в привлечении и удержании гостей. В условиях постоянно растущих ожиданий гостей и повышения стандартов сервиса, гостиницы стремятся не только соответствовать установленным нормам качества, но и превосходить их, предлагая уникальный и незабываемый опыт проживания.

Гостиничная индустрия играет важную роль в современном мире, предоставляя разнообразные услуги для отдыхающих и путешественников.

Комфорт и удобство очень многое значат для останавливающихся гостей: Гостиницы обеспечивают временное жилье и удобства для своих постояльцев, предлагая различные варианты размещения - от эконом-класса до роскошных номеров. Отели обеспечивают своих постояльцев не только кровом и пропитанием, но также предлагают им различные услуги, такие, например, как спортзалы и фитнес, спа-центры.

Также гостиницы не только место отдыха, но и важные центры по созданию рабочих мест. Гостиничная индустрия располагает к созданию рабочих мест и развитию туристической инфраструктуры в целом. Можно сказать, что гостиницы способствуют поддержанию уровня культурного обмена, а в широком смысле – и поддержанию международных контактов. Таким образом, напрашивается вывод о том, что гостиницы и отели играют важную роль в современном мире, обеспечивая комфорт и удобства для своих гостей, способствуя развитию экономики и туризма, а также обеспечивая возможности для создания мест развлечений и развития бизнеса.

Гостиницы обязаны подтверждать заявленный уровень качества услуг. Это особенно относится к таким участникам индустрии, как "Карлтон" в Москве, чей уровень обслуживания, несомненно, является одним из лучших не только в России, но и во всем мире в целом. Сохранение качества предоставляемых услуг становится все более актуальной проблемой. В современной бизнес-среде, постоянно меняющейся, для поддержания лидирующих позиций гостиницам необходимо неуклонно совершенствовать свой менеджмент. Внедрение новейших технологий, мотивация сотрудников, улучшение взаимодействия между отделами, использование современных методов анализа и прогнозирования могут послужить основой для усовершенствования управления в гостиничном бизнесе. Прежде чем вводить нововведения, необходимо провести анализ различных аспектов деятельности организации. Автором представлены анализ и оценка основных аспектов эффективности организации, включая финансовые показатели, загрузку номерного фонда за 2023-2024 годы и организационную структуру. Немаловажным в данном контексте представляется сервисный аудит, как инструмент, обеспечивающий поддержание качества услуг гостиницы на соответствующем заявленному уровне.

Материалы и методы. Основными материалами исследования явились научные статьи, монографии, отчеты, статистические данные, касающиеся сервисного аудита в гостиничном бизнесе. Были рассмотрены концепции, теоретические подходы к определению стандартов [1-4], необходимые для отображения качества в гостиничной индустрии [6, 7], то, какие стратегии применяются для регулировки качества услуг [8-10], оказываемых гостиницей, а также то, как аудит с его ролью влияют на уровень услуг в отелях и гостиницах.

При проведении исследования были использованы методический потенциал метода экспертных оценок: опрос специалистов в области гостиничного сервиса, менеджеров гостиницы, гостей и других заинтересованных сторон для получения экспертного мнения о качестве обслуживания; метода наблюдения для непосредственного наблюдения за процессом обслуживания в гостинице для выявления сильных и слабых сторон в работе персонала; метода анкетирования, был проведен опрос гостей гостиницы с целью выявления их удовлетворенности предоставляемыми услугами и выявления областей для улучшения; метода сравнительного анализа для сравнения результатов сервисного аудита в гостинице

Карлтон Москва с результатами аудита в других гостиницах для выявления конкурентных преимуществ и недостатков; метод SWOT-анализ.

Результаты. На основе полученной информации сделаны выводы о том, что именно нуждается в улучшении. Необходимость постоянного совершенствования – та проблема, с которой сталкиваешься, когда речь идет о качестве. Это не то явление, которое останется, будучи однократно достигнутым, качество должно поддерживаться на всех уровнях постоянными действиями, направленными на его сохранение и улучшение.

И хотя проблематика качества обслуживания в широком смысле ясна: её суть в поддержании и улучшении качества предоставляемых услуг, нас в первую очередь интересуют конкретные слабые места в системе обслуживания гостиницы Карлтон Москва.

Методика оценки качества обслуживания в гостинице заключается напрямую в анализе проблемных ситуаций. Возможность собрать необходимые данные позволяют статистические отчёты из программного обеспечения Bitrix24, которое используется для анализа и разрешения Mr. Bivs. Благодаря структурированной информации и выявленных кейсах можно отследить возникающее тенденции и сделать соответствующие выводы на фоне загрузки, которую можно получить из отчетов по выгрузке из Opera PMS.

Благодаря данным методам и инструментам анализа данных были составлены следующие статистические таблицы. В таблицах 1 и 2 приводятся данные за май и апрель текущего года для отеля Карлтон Москва по вышеупомянутой системе мистер Бив.

Таблица 1. Частые проблемы, с которыми сталкивались гости в отеле за период с 9 мая 2025 года по 21 апреля 2025 года

	Апрель	Май
Billing Disputes	21	15
Taste not up to expectation	15	22
F&B Service Problem	12	22
Noise complaints	15	9
Deposit Problem	14	10

Источник: Статистика Mr.Biv за апрель-май

Так, в таблице 1 хорошо видно, что в тройку самых частых проблем, с которыми гости обращаются к дежурному менеджеру, входят споры по поводу выставления счетов, тот факт, что вкус блюд не соответствует ожиданиям, и проблемы при обслуживании в ресторанах. Следующими по частотности можно назвать жалобы на шум и проблемы с депозитами. При этом из данных таблицы четко следует, что количество проблем с выставлением счетов, депозитами и жалобами на шум в мае сократилось, значит, администрацией было предпринято достаточно шагов для устранения проблем.

Таблица 2. Загрузка отеля и количество MR.BIVs в Карлтон Москва за период

с марта по май 2025 года

	Март	Апрель	Май
Mr. Bivs	241	221	224
Occupancy	40%	45,5%	48,80%

Источник: статистика Mr.Biv и загрузки за март-апрель-май

Переходим к анализу данных о количестве «мистеров Бивов» и загрузке отеля Карлтон Москва. Из таблицы 8 следует, что хотя загрузка в апреле и мае была выше, количество «мистеров Бивов» было меньше, чем в марте, когда при загрузке отеля в 40% было 241 обращение (при 45,5% и 221 в апреле и 48,80% и 224 в мае). Эти данные показывают, что вся система мистер Бив в целом эффективно применяется.

Анализируя отзывы гостей, сложно было выделить какие-то конкретные проблемы, из очень малого числа негативных впечатлений о пребывании в гостинице значительная часть относилась к событиям, никак не связанным с отелем как таковым. Сделано предположение, что слабой точкой может быть в широком смысле подготовка сотрудников. К числу рассматриваемых критериев относятся эмоциональный интеллект, уровень компетентности и фоновых знаний.

Поэтому в разрабатываемой нами программе аудита уделяется особое внимание проверке знаний служащих и их эмоциональному интеллекту, как важной части профессионализма.

И какими бы ни были стандарты, насколько бы хорошо их ни продумали, ключевым и, к сожалению, слабым звеном остается человеческий фактор. Можно долго говорить о тех факторах, которые негативно влияют на уровень подготовки специалистов.

Таким образом, конечная цель программы аудита – проверка именно знаний людей, оценка их компетентности.

С учетом выявленных небольших недостатков в удовлетворенности гостей на основе семантического анализа отзывов в сети Интернет, можно сказать, что гостиница «Карлтон Москва» может применить программу сервисного аудита для следующих целей: выявить узкие проблемы в предоставлении услуг ресторанов, баров, а также в области персонального обслуживания. Для этого необходимо разработать основные показатели эффективности для проведения проверки. Однако, поскольку программа будет применяться комплексно, не целесообразно проводить проверку только отдельных служб гостиницы «Карлтон Москва» для детализации выявленных недостатков, возможно, неожиданные проблемы выявляются в процессе проверки при оказании и других гостиничных услуг и при взаимодействии с иным персоналом. Таким образом, с учетом потребности в разработке комплексных показателей эффективности, были выбраны следующие службы для проведения проверки: служба приема и размещения, хозяйственная служба, служба питания, служба безопасности, СПА-центр, фитнес-центр.

Сама программа аудита в гостинице «Карлтон Москва» будет состоять из следующих этапов:

1. Составление чек-листа приема и размещения, потребления гостиничных услуг;

2. Ознакомление аудитора со стандартами гостиницы «Карлтон Москва», ознакомление с анкетой, которая предусмотрена для заполнения на предпоследнем этапе проверки;

3. Проведение проверки по сценарию: связь с Guest Relations для указания предпочтений в оформлении номера, переписка с представителем Guest Relations, заезд в выбранные даты в номер выбранной категории, оценка работы Guest Relations, потребление дополнительных гостиничных услуг в процессе проживания (посещение 1 ресторана или бара, посещение СПА-зоны, фитнес-центра в течение 1-2 дней с учетом первичных договоренностей), выезд из гостиницы в плановое время;

4. При обнаружении проблем аудитор должен сфотографировать или снять на видео очевидную проблему (чистота, нарушение в оформлении и др.). При контакте с обслуживающим персоналом должна производиться запись на диктофон для предоставления руководству после проверки для анализа;

5. Далее, аудитором обобщается материал, заполняется электронная анкета, прикладываются файлы (фото, видео, аудио) проверки, высыпается на оговоренный адрес электронной почты, в мессенджер или с помощью других инструментов коммуникации.

В программе аудита шестнадцать групп вопросов, ответы на которые «да», «нет», «нет ответа». Они разделены группы так, чтобы охватить все сектора услуг, предоставляемых в гостинице. Начинается аудит с оценивания работы служащих при бронировании номера, далее оценивается процесс прибытия в гостиницу, сама регистрация и заселение в номер. В ходе аудита проверяются также процесс завтрака, оценивается зона отдыха, лобби-бар, обслуживание постояльцев и взаимодействие персонала с ними по самым разным вопросам, выделив, в свою очередь, в отдельную группу работу консьержа. Без внимания не оставлен фитнес-центр, клубная комната отдыха, номер как таковой. Также не обделена вниманием внутренняя работа отеля, обычно невидимая постояльцам. Завершают перечень процессы регистрации выезда и отъезд гостя-аудитора (рис. 1).

Таким образом в программе аудита сделан акцент на всестороннем изучении взаимодействия персонала с посетителем на примере аудитора.



Рис. 1 Алгоритм проверки отеля аудитором. Источник: составлено автором

Первая группа вопросов касается процедуры бронирования. Ей посвящена именно первая, начинающая аудит группа вопросов, поскольку с процесса брони номера в отеле начинается непосредственный контакт гостя с сотрудниками отеля. Именно на этом этапе происходит первое «живое» впечатление о гостинице, в которой постоялец собирается провести время в обозримом будущем. Поэтому важно уделить достаточное внимание качественному обслуживанию на этом этапе. В группе суммарно тридцать семь пунктов-вопросов, ответы на которые отмечает проверяющий. Двадцать вопросов посвящены проверке протокола процедуры бронирования номера и оценке службы по работе с гостями перед прибытием и дальнейшим заселением. Десять вопросов касаются эмоционального интеллекта сотрудников. К их числу относятся вопросы о четкости и связности речи персонала, слаженной работе представителей разных отделов при работе с гостем, о проявлении участия в случае, если это будет необходимо.

Вторая группа вопросов касается прибытия аудитора в гостиницу, всего группа включает в себя двадцать пять пунктов. Вторым этапом непосредственного знакомства постояльца с гостиничным комплексом становится прибытие в отель как таковое, и на впечатление непосредственно влияет профессионализм встречающих сотрудников, а именно швейцара и носильщика, помогающих гостям с личными вещами. Первые пять вопросов сфокусированы на действиях швейцара, следующие пять – на действиях носильщика, оставшиеся пятнадцать касаются эмоционального интеллекта этих сотрудников и их внешнего вида.

Третья группа вопросов охватывает процесс регистрации прибытия. На этом этапе заселения в гостиницу, когда гости устали от перенесенного путешествия, очень важно окружить их ненавязчивой заботой и вниманием, в то же время соблюдая процедуры, необходимые для регистрации. В этой группе тридцать четыре вопроса, двадцать два из которых касаются процедуры регистрации как таковой, а двенадцать об эмоциональном интеллекте персонала.

Четвертая группа вопросов посвящена знакомству постояльца с номером. В стандартах гостиницы определенное особое внимание уделяется гостям, впервые прибывшим в отель. Агент по работе с гостями или же дежурный администратор должны сопроводить их в номер лично, рассказать об устройстве отеля и непосредственно об устройстве номера, проведя своего рода мини-экскурсию. В данной группе двадцать два вопроса, из них десять посвящены тем деталям обстановки и окружающей среды, на которые сотрудник должен обратить внимание гостя, а двенадцать охватывают проявления эмоционального интеллекта, уместного в данном контексте.

Пятая группа более обширная, поскольку посвящена различным тонкостям размещения гостя на завтраке. Всего в группе семьдесят пять вопросов, шесть касаются прибытия гостя на завтрак и его размещения за столом. Далее оценивается процедура приема заказа у гостя (восемнадцать вопросов), сервировка и разнообразие шведского стола (семнадцать вопросов), разнообразие меню и блюд в нем как таковых (девять вопросов) и сервировка стола (десять вопросов). Также в эту группу входят пятнадцать вопросов об эмоциональном интеллекте обслуживающего персонала.

Шестая группа посвящена ресторану O2 Lounge, включает в себя семьдесят девять вопросов. Обеспечение комфорта гостей является приоритетной задачей сотрудников гостиницы, многие из постояльцев находятся в рабочих поездках и потому нуждаются в качественном отдыхе после рабочего дня. Поэтому главной задачей является проверить надлежащее качество оказываемых услуг. В программе аудита в данной группе восемь вопросов о бронировании столика в ресторане, тридцать четыре – о размещении гостя после его прибытия в ресторан, по семь вопросов о подаче напитков, о меню и о сервировке стола. Эмоциональному интеллекту сотрудников уделяется внимание в шестнадцати вопросах.

Вопросы седьмой группы направлены на проверку качества обслуживания в лобби-баре. Как и зал отдыха, бар в холле гостиницы призван обеспечивать отдых гостей отеля. Раздел включает в себя пятьдесят два вопроса, двадцать три касаются непосредственно бара, семь направлены на изучение меню, шесть – о сервировке, а шестнадцать – об эмоциональном интеллекте сотрудников.

Восьмая группа об обслуживании гостей в ходе проживания в гостинице. Эта группа также довольно обширна и подробна, поскольку по сути своей охватывает основное времяпрепровождение гостя во время проживания в гостинице. Всего в данном разделе шестьдесят семь вопросов, три из них о подаче еды в номер, двенадцать о приеме заказа у постояльца, пятнадцать об информировании о дополнительных услугах, десять о предоставляемом меню, двенадцать о сервировочных столиках или же тележках, а пятнадцать касаются эмоционального интеллекта.

Девятая группа вопросов о выезде постояльца из отеля. Всего в группе двадцать восемь вопросов, четырнадцать о действиях сотрудника, четырнадцать об эмоциональном интеллекте.

Десятая группа о регистрации отъезда. Всего в группе двадцать два вопроса, пять о процедуре отбытия из номера, три о действиях швейцара, четырнадцать об эмоциональном интеллекте сотрудников.

Одннадцатая группа касается обстановки номера, его безопасности и наличия всех необходимых составляющих к заезду постояльца. Это первая группа,

где не выделена отдельно категория вопросов об эмоциональном интеллекте, поскольку в задачи сотрудников гостиницы входит поддерживать номер в необходимом состоянии, не пересекаясь с постояльцем. Подобная встреча возможна, но носит скорее случайный эпизодический, чем систематический характер, и потому рассматриваться нами в ходе данной работы не будет.

Двенадцатая группа вопросов про внутреннюю работу отеля, про то, что остается вне поля зрения обычного постояльца, но непосредственно влияет на работу всей гостиницы. Всего в группе семь вопросов, они касаются ежедневной рабочей встречи всех сотрудников для обсуждения и рассмотрения текущих дел, осведомленности служащих о повестке дня и пр. Это вторая группа без вопросов об эмоциональном интеллекте, поскольку касается точных знаний сотрудников о текущей ситуации в гостинице.

Тринадцатая группа о фитнес-центре на территории гостиницы, обеспечивающего поддержку здоровья постояльцев во время обитания в отеле. Всего в группе про фитнес-центр девяносто вопросов, шестнадцать общих, посвященных организации работы структуры, шесть касаются бассейна, четыре о парной и джакузи, одиннадцать посвящены раздевалкам, семь о спа-центре, семь о прибытии в центр, двадцать три о терапевте, четырнадцать об эмоциональном интеллекте сотрудников.

Четырнадцатая группа вопросов касается работы консьержа и клубной гостиной. Всего в этой категории сто десять вопросов, пять о прибытии гостя в зону отдыха, пять о консьерж-сервисе, восемь об обстановке внутри комнаты отдыха и об оборудовании для клубного лаунджа, пятнадцать об обслуживании в обед и ужин, четырнадцать о шведском столе, девять о качестве продуктов питания, десять о расположении столов, четырнадцать об эмоциональном интеллекте сотрудников.

Пятнадцатая группа о работе консьержа. Всего тридцать шесть вопросов, четырнадцать про эмоциональный интеллект.

Шестнадцатая группа вопросов подразумевает проверку клининговой службы, чьи обязанности охватывают весь отель, всего семьдесят пять вопросов.

Таким образом, в программе аудита для гостиницы были охвачены все значимые сферы и уделить внимание вопросом для оценки потенциально слабых точек в системе работы отеля.

В роли аудитора выступал эксперт в своей области от компании владельца гостиницы – «Верный Капитал», проведший полноценный аудит в соответствии с оригинальными разработками в гостинице Карлтон Москва.

Можно назвать следующие итоги, визуально они отражены на рис. 2

THE CARLTON HOTEL MOSCOW		HOTEL % SCORE	EMOTIONAL DESCRIPTOR	EMOTIONAL RATING
FRONT OFFICE				
RESERVATIONS	97.1%	Appreciated	4	
CHECK IN	100.0%	Pampered	5	
CHECK OUT	95.5%	Pampered	5	
BELL – ARRIVAL	69.6%	Dissapointed	2	
GUEST SERVICES/CONCIERGE	96.0%	Pampered	5	
CLUB	97.5%	Indulged	5	
FRONT OFFICE OVERALL		92.6%		
HOUSEKEEPING				
HOUSEKEEPING	98.5%	Appreciated	4	
HOUSEKEEPING OVERALL		98.5%		
FOOD AND BEVERAGE				
BREAKFAST LAMBERTI	90.9%	Special	5	
RESTAURANT – O2	100.0%	Pampered	5	
LOBBY LOUNGE DRINKS & MEALS	100.0%	Indulged	5	
IN-ROOM DINING – BREAKFAST	95.9%	Pampered	5	
FOOD AND BEVERAGE OVERALL		96.7%		
PRODUCT				
SPA	100.0%	Delighted	4	
PRODUCT OVERALL		100.0%		
BENCHMARK ADDITIONAL TOUCHPOINTS				
BACK OF THE HOUSE	85.7%	Appreciated	4	
Total Score	94.7			

Рис. 2 Итоги проведения программы аудита (скриншот работы ПО).

Источник: разработка автора

Первая группа вопросов показала 97% успешного поведения сотрудников (100% в разделе про эмоциональный интеллект).

Вторая группа 70% выполнения стандартов (100% в разделе про эмоциональный интеллект).

Третья группа показала 100% успешного поведения сотрудников (100% в разделе про эмоциональный интеллект).

Четвертая группа показала 100% успешного поведения сотрудников (100% в разделе про эмоциональный интеллект).

Пятая группа показала 91% успешного поведения сотрудников (70% в разделе про эмоциональный интеллект).

Шестая группа показала 100% успешного поведения сотрудников (100% в разделе про эмоциональный интеллект).

Седьмая группа показала 100% успешного поведения сотрудников (100% в разделе про эмоциональный интеллект).

Восьмая группа показала 96% успешного поведения сотрудников (100% в разделе про эмоциональный интеллект).

Девятая группа показала 98% успешного поведения сотрудников (100% в разделе про эмоциональный интеллект).

Десятая группа показала 95% успешного поведения сотрудников (94% в разделе про эмоциональный интеллект).

Однинадцатая группа показала 98% успешного поведения сотрудников.

Двенадцатая группа показала 86% успешного поведения сотрудников

Тринадцатая группа показала 100% успешного поведения сотрудников (100% в разделе про эмоциональный интеллект).

Четырнадцатая группа показала 96% успешного поведения сотрудников (100% в разделе про эмоциональный интеллект).

Пятнадцатая группа показала 100% успешного поведения сотрудников (100% в разделе про эмоциональный интеллект).

Шестнадцатая группа показала 100% успешного поведения сотрудников.

По итогам проведения программы аудита была вынесена следующая оценка, представленная выше в таблице 3, что показывает успешность программы, сумевшей выявить недочеты в существующей системе и указать на слабые места. Таким образом, эффективность программы была определена на практике.

Расчёт стоимости проведенного аудита можно представить в таблице 3, которая показывает относительно небольшую стоимость данного мероприятия за предоставленные услуги.

Таблица 3. Стоимость проведенного аудита. Источник: Разработка автора

Компонент	Описание	Стоимость (руб)
Подготовительный этап	Сбор информации о текущих процессах и системах управления	100,000
Анализ бухгалтерии и финансов	Проверка точности учета и отчетности, оценка денежных потоков	150,000
Оценка операционных расходов	Изучение текущих расходов и выявление возможностей для оптимизации	100,000
Визит на место и интервью с ключевыми сотрудниками	Опрос персонала и сбор информации о процессах и затратах	50,000
Подготовка отчета	Составление полного отчета по результатам аудита, включая рекомендации	50,000
Презентация результатов	Презентация результатов руководству отеля с рекомендациями по оптимизации	30,000
Непредвиденные расходы	Резерв на неожиданные затраты и дополнительные услуги	20,000
Общая стоимость аудита		500,000

Финансовая эффективность проведенного аудита может быть отслежена в течение нескольких лет, что позволит более детально и пристально проверить экономический эффект данного мероприятия. Прогнозируемые результаты, которых возможно достичь с учетом всех полученных комментариев, представлены в таблице 5.

Таблица 5. Прогнозируемый результат от проведенного аудита.

Направление	Описание	Инвестиции (руб.)	Доходы (руб.)	Прибыль (руб.)	ROI (%)	Комментарии	Срок
Расширение предложения	Разработка новых предложений для увеличения производственных мощностей с акцентом на инновации.	8,000,000	15,000,000	7,000,000	87.5	Увеличение запросов на специализированный сервис и продукты, удовлетворяющие потребности рынка.	2 года
Запуск новых услуг	Введение дополнительных услуг	5,000,000	10,000,000	5,000,000	100	Растущий интерес к экологии и здоровому образу жизни, возможность привлечения новой аудитории.	1 год
Обучение и развитие персонала	Создание учебных программ для повышения квалификации сотрудников и улучшения их производительности в свете новых стандартов и технологий.	3,000,000	1,500,000	-1,500,000	-50	Бюджетные средства не окупаются, потребуется пересмотр стратегии.	1.5 года
Оптимизация маркетинга	Проведение глубокого анализа и доработка маркетинговых стратегий с акцентом на цифровые каналы и социальные сети для повышения видимости.	5,000,000	3,500,000	-1,500,000	-30	Недостаточная реакция рынка на текущие стратегические подходы требует новых решений.	10 месяцев
Итого		21,000,000	30,000,000	9,000,000	107.5	Общая рентабельность среди всех направлений положительная (нужно учитывать убытки в отдельных направлениях)	

Источник: разработано автором

Выводы. На основе проведенного аудита по разработанной программе можно сделать следующие рекомендации. Хотя количество вопросов велико, это позволяет сделать программу аудита весьма подробной и охватывающей разные аспекты проживания гостей в отеле. Такие детальные чек-листы позволяют сделать аудит более тщательным, и подобная практика в будущем помогла бы оценивать качество всесторонне. Также не лишним будет рекомендовать более усердную и полную подготовку для самого аудитора. Понятно, что подобные детальные чек-листы требуют большого количества внимания от самого проверяющего, и подготовка в данном случае нужна для того, чтобы для сотрудников отеля не стало очевидным, что их проверяют. В качестве возможных рекомендаций также стоит отметить поэтапную оценку различных служб и департаментов отеля, как и возможный неоднократный приезд аудитора для оценки различных сторон проживания в отеле. Ещё одной рекомендацией может служить использование во время проведения аудита роли подставного аудитора, который бы «явно» проверял работу служб, в то время как фактический аудитор бы оставался в тени, незамеченным для персонала отеля.

Большое количество вопросов, касающихся знания протоколов и внутренних правил, показали ряд слабых точек, над которыми предстоит поработать в ближайшее время. Это также подтвердило предположение в ходе разработки программы, что уместным будет сделать упор на большое количество вопросов по теме эмоциональный интеллект. Несмотря на старания руководства, у сотрудников остались пробелы и недостаток опыта реагирования в конкретных условиях, на которые обратил внимание аудитор. Нельзя выделить отдельно некоторую сферу, которую можно было бы назвать самой слабой, недочёты были выявлены во всех без исключения сферах, однако нельзя назвать подобные недочёты критическими.

Тем не менее, несмотря на выявленные недочёты и слабые места, хочется вновь отметить высокий уровень гостиницы Карлтон Москва, продуманную политику руководства и качественный подбор персонала. Девиз «здесь леди и джентльмены работают для леди и джентльменов» говорит сам за себя. Полученные результаты подтверждают выраженную ранее мысль, что в устойчивой системе сложно выявить недочёты, а аудит является хорошим средством для достижения поставленной цели, направленной на последующее улучшение качества услуг.

Литература

1. Лифиц И.М Стандартизация, метрология и сертификация. – М., 2005. С. 52.
2. Конференция Российской Гостиничной Ассоциации. URL: <https://rha.ru/ob-assotsiatsii/programma-assotsiatsii>. (дата обращения 11.02.2025).
3. Хатикова, З.В. Внутренние стандарты обслуживания в индустрии гостеприимства // Учёные записки (АГАКИ). 2017. № 3 (13). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrennie-standarty-obsluzhivaniya-v-industrii-gostepriimstva>.
4. Скабеева Л.И. Аспекты разработки стандартов операционных процедур гостиничного предприятия // Сервис +. 2020. № 2. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/aspekty-razrabotki-standartov-operatsionnyh-protcedur-gostinichnogo-predpriyatiya](https://cyberleninka.ru/article/n/aspekty-razrabotki-standartov-operatsionnyh-protsedur-gostinichnogo-predpriyatiya) (дата обращения: 24.11.2024).

5. Киселёва Р.Ф. Разработка комплекса сервисных стандартов и регламентов для обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы гостеприимства на примере отеля «Особняк на Карла Маркса» в г. Старица Тверской области [Электронный ресурс] / Киселёва Р.Ф., Киселёв А.Г. // Сервис в России и за рубежом. 2023. № 6 (108). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-kompleksa-servisnyh-standartov-i-reglamentov-dlya-obespecheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-sfery-gostepriimstva> (дата обращения: 05.02.2025).
6. Батожаргалова Б.Б. Факторы, влияющие на восприятие качества гостиничных услуг и их эффективность // Актуальные проблемы науки: взгляд студентов: материалы Всероссийской с международным участием студенческой научной конференции, Санкт-Петербург, 18 января 2022 года. В 2-х ч. Ч. 1. Санкт-Петербург: Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, 2022. С. 228–230.
7. Зелезинский, А.Л. Антикризисное управление гостиничным предприятием в условиях усиления факторов неопределенности и неустойчивости внешней среды [Электронный ресурс] / Зелезинский, А.Л., Архипова О.В., Мусакин А.А. // ЭВ. 2022. № 1 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-gostinichnym-predpriyatiem-v-usloviyah-usileniya-faktorov-neopredelyonnosti-i-neustoychivosti-vneshney> (дата обращения: 03.01.2025).
8. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. – Саратов: Амирит, 2018. – 267 с.: ил.
9. Бакланова, К.И. Управление качеством гостиничных услуг: проблемы и перспективы развития [Электронный ресурс] / К.И. Бакланова, А.В. Власов // Актуальные проблемы развития экономики и управления: Сборник научных статей по итогам III Всероссийской научно-практической студенческой конференции, Калининград, 29–30 апреля 2021 года. – Калининград: Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2022. – С. 307-311.
10. Криницына, А.Е. Стратегия управления качеством услуг предприятия индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] / Криницына А.Е., Морозов М.А. // Российские регионы: взгляд в будущее. 2022. №3-4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-upravleniya-kachestvom-uslug-predpriyatiya-industrii-gostepriimstva> (дата обращения: 17.03.2025).

References

1. Lific I.M Standartizaciya, metrologiya i sertifikaciya. – M., 2005. P. 52.
2. Konferenciya Rossijskoj Gostinichnoj Associacii URL: <https://rha.ru/ob-assotsiatsii/programma-assotsiatsii>. (data obrashcheniya 11.02.2025).
3. Hatikova, Z.V. Vnutrennie standarty obsluzhivaniya v industrii gostepriimstva // Uchyonye zapiski (AGAKI). 2017. No3 (13). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrennie-standarty-obsluzhivaniya-v-industrii-gostepriimstva>.
4. Skabeeva L. I. Aspekty razrabotki standartov operacionnyh procedur gostinichnogo predpriyatiya // Servis +. 2020. No2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aspekty-razrabotki-standartov-operacionnyh-protsedur-gostinichnogo-predpriyatiya> (data obrashcheniya: 24.11.2025)

5. Kiselyova R. F. Razrabortka kompleksa servisnyh standartov i reglamentov dlya obespecheniya konkurentosposobnosti predpriyatiy sfery gostepriimstva na primere otelya «Osobnyak na Karla Marksya» v g. Starica Tverskoj oblasti [Elektronnyj resurs] / Kiselyova R. F., Kiselyov A. G. // Servis v Rossii i za rubezhom. 2023. №6 (108). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabortka-kompleksa-servisnyh-standartov-i-reglamentov-dlya-obespecheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-sfery-gostepriimstva> (data obrashcheniya: 05.02.2025).
6. Batozhargalova B.B. Faktory, vliyayushchie na vospriyatie kachestva gostinichnyh uslug i ih effektivnost' // Aktual'nye problemy nauki: vzglyad studentov: materialy Vserossijskoj s mezdunarodnym uchastiem studencheskoj nauchnoj konferencii, Sankt-Peterburg, 18 yanvarya 2022 goda. V 2-h ch. CH. 1. Sankt-Peterburg: Leningradskij gosudarstvennyj universitet imeni A.S. Pushkina, 2022. S. 228–230.
7. Zelezinskij, A.L. Antikrizisnoe upravlenie gostinichnym predpriyatiem v usloviyah usileniya faktorov neopredelennosti i neustojchivosti vneshnej sredy [Elektronnyj resurs] / Zelezinskij, A.L., Arhipova O.V., Musakin A.A. // EV. 2022. №1 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-gostinichnym-predpriyatiem-v-usloviyah-usileniya-faktorov-neopredelyonnosti-i-neustoychivosti-vneshney> (data obrashcheniya: 03.01.2025).
8. Strategicheskij menedzhment. Ucheb. posobie. – Saratov: Amirit, 2018. – 267 s.: il.
9. Baklanova, K. I. Upravlenie kachestvom gostinichnyh uslug: problemy i perspektivy razvitiya [Elektronnyj resurs] / K. I. Baklanova, A. V. Vlasov // Aktual'nye problemy razvitiya ekonomiki i upravleniya : Sbornik nauchnyh statej po itogam III Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy studencheskoj konferencii, Kaliningrad, 29–30 aprelya 2021 goda. – Kaliningrad: Baltijskij federal'nyj universitet imeni Immanuela Kanta, 2022. – S. 307-311.
10. Krinicina, A.E. Strategiya upravleniya kachestvom uslug predpriyatiya industrii gostepriimstva [Elektronnyj resurs] / Krinicina A.E., Morozov M. A. // Rossijskie regiony: vzglyad v budushchee. 2022. №3-4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-upravleniya-kachestvom-uslug-predpriyatiya-industrii-gostepriimstva> (data obrashcheniya: 17.03.2025).

Поступила в редакцию 27 июля 2025 г.

Принята к публикации 29 августа 2025 г.