

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 2(71). С. 90–96
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;2(71):90–96

Научная статья
УДК 338.462
doi: 10.47598/2078-9025-2026-2-71-90-96

ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС: ВНЕДРЕНИЕ СТАНДАРТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЦЫ

Ольга Валентиновна Лесникова

Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия, lesguu@yandex.ru

Аннотация. В статье обоснована ключевая роль стандартов обслуживания в повышении конкурентоспособности гостиничного предприятия. Рассматривается поэтапный процесс их разработки и внедрения, включая анализ рынка, формализацию процедур и обучение персонала. Особое внимание уделяется методике оценки эффективности внедренных стандартов через призму лояльности гостей и роста ключевых финансово-экономических показателей. Доказывается, что системная стандартизация сервиса является не просто элементом операционной деятельности, а стратегическим инструментом укрепления рыночных позиций гостиницы. Материалы статьи имеют практическую ценность для развития туристской инфраструктуры муниципальных образований.

Ключевые слова: стандарты обслуживания, конкурентоспособность гостиницы, управление качеством сервиса, лояльность гостей, гостиничный бизнес, профессиональные стандарты, повышение эффективности гостиницы, муниципальная туристская инфраструктура

Для цитирования: Лесникова О. В. Гостиничный бизнес: внедрение стандартов обслуживания как инструмент повышения конкурентоспособности гостиницы // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 2 (71). С. 90–96. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-2-71-90-96>.

Research article

HOTEL BUSINESS: IMPLEMENTATION OF SERVICE STANDARDS AS A TOOL FOR INCREASING HOTEL COMPETITIVENESS

Olga V. Lesnikova

Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia, lesguu@yandex.ru

Abstract. This article substantiates the key role of service standards in enhancing the competitiveness of a hotel company. It examines the step-by-step process of their development and implementation, including market analysis, formalization of procedures, and staff training. Particular attention is paid to the methodology for assessing the effectiveness of implemented standards through the lens of guest loyalty and the growth of key financial and economic indicators. It demonstrates that systemic service standardization is not simply an element of operational activity, but a strategic tool for strengthening a hotel's market position. The article's findings have practical value for the development of tourism infrastructure in municipalities.

Keywords: service standards, hotel competitiveness, service quality management, guest loyalty, hotel business, professional standards, improving hotel efficiency, municipal tourism infrastructure

For citation: Lesnikova O. V. Hotel business: implementation of service standards as a tool for increasing hotel competitiveness. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(2(71)):90–96. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-2-71-90-96>.

Введение

В гостиничном бизнесе есть одно неписаное правило. Его редко озвучивают на конференциях, но все о него спотыкаются: плохой сервис обходится дороже, чем неудачное расположение. Невозможность смены локации отеля делает ее заведомо менее гибким параметром по сравнению с качеством обслуживания. А вот отношение к гостям, скорость реакции горничной, состояние полотенец — все это можно менять. И нужно. Но долгое время стандарты обслуживания воспринимались как неизбежная, утомительная формальность. Толстые папки с регламентами собирали пыль в кабинетах управляющих. Сотрудники ставили подписи об ознакомлении, не вникая. И все делали вид, что порядок есть.

В 2025–2026 годах эта иллюзия рухнула. Цифры говорят сами за себя. По данным консалтинговой компании HVS, глобальный RevPAR (доходность на доступный номер) по итогам 2025 года сократился на 0,3%. Прогноз на 2026 год тоже не радует — прирост не выше 0,5–1,0%. При этом операционные рас-

ходы отелей растут как на дрожжах. С 2020 по 2024 год совокупные выплаты персоналу в секторе размещения подскочили на 26,5%. Зарабатывать больше не выходит, а тратить больше — вынуждены.

В такой ситуации стандарты перестают быть просто внутренними бумажками. Они превращаются в инструмент экономии, в рычаг контроля качества и, по сути, — в главное оружие в конкурентной борьбе за каждого гостя. В статье мы разбираем, как именно стандарты повышают конкурентоспособность отеля, какие механизмы за этим стоят и почему без четких правил сегодня невозможно удержать ни маржу, ни репутацию. Кроме того, мы показываем, почему грамотная стандартизация сервиса в одном отеле дает толчок развитию всей туристской инфраструктуры муниципального образования. Речь идет не только о повышении инвестиционной привлекательности района, но и о росте налоговых поступлений в местный бюджет — то есть о выгоде, которая выходит далеко за пределы одного здания.

Экономическая логика стандартизации: от хаоса к предсказуемости

Главный дар, который стандарт приносит любому бизнесу, — это предсказуемость. Для гостиницы это означает простую вещь: гость, который заходит в номер в понедельник, а потом возвращается в пятницу, должен получать одинаковый уровень чистоты, одинаковую скорость реакции персонала и одинаковую вежливость на ресепшене. Казалось бы, что тут сложного? Но именно с этой «очевидностью» у большинства отелей проблемы.

Платформа TrustYou проанализировала 82 млн отзывов за 2025 год. И картина получилась показательная. Общая оценка сервиса в европейских отелях — 7,85 балла. Вроде неплохо. Но когда копнули глубже и вытащили субшкалу «обслуживание номеров», цифра ушла в минус: –6,32. И дело тут не в том, что горничные вдруг разленились. Причина иная. Индустрия наткнулась на феномен «усталого номера». Последние годы отели работали с высокой загрузкой, но при этом экономили на ремонтах и на персонале. В итоге номера просто

не выдерживают такого ритма — износ накапливается, и гость это чувствует.

И вот тут стандарт работает как предохранительный клапан. Прописанный до мелочей алгоритм приемки номера после уборки, понятный регламент, как горничной взаимодействовать с инженерной службой, контрольные листы на каждое помещение — все это снижает разброс качества. А чем меньше разброс, тем меньше негатива в отзывах и тем реже гости стучатся на ресепшен с одной и той же жалобой.

Экономический эффект от таких систем — не теория, а цифры. Согласно отраслевым исследованиям, переход от реактивного управления (то есть когда реагируют на проблему) к стандартизированному сокращает среднее время ответа на запрос с 8,5 минут до менее чем 2 минут. Мелочь? На первый взгляд. Но для бизнеса это возможность перераспределить нагрузку на сотрудников, а значит — снизить операционные издержки. В ряде случаев удавалось срезать расходы до 42% без увольне-

ния людей. Экономия приходит не за счет того, что кого-то сократили. Она возникает потому, что исчезают дублирующие функции и лишние

перемещения персонала. Горничная перестает бегать туда-сюда за тряпками и пылесосом — все уже спроектировано [1].

Поэтапный процесс разработки и внедрения стандартов

Создать систему стандартов обслуживания с наскока не получится. Это не разовое мероприятие, а последовательная работа. Если разбить ее на этапы, получится четыре крупных блока. Ошибка на любом из них обнуляет все остальные усилия.

Первый этап — анализ рынка и внутренний аудит. Прежде чем писать правила, надо честно признать: где у нас хромает сервис? Для этого используют несколько инструментов. Тайный гость — анонимная проверка качества. Анализ отзывов с агрегаторов. Хронометраж операционных процессов: сколько на самом деле занимает заселение, сколько — уборка, сколько — подача завтрака. Данные гостиничного консалтинга говорят: до 60% потерь времени случаются не потому, что сотрудники ленивы, а потому что нет внятного регламента. Горничная идет за тряпкой в один конец коридора, за пылесосом — в другой. Задача стандарта — спроектировать эти перемещения так, чтобы они были минимальны.

Второй этап — формализация процедур. Здесь рождаются те самые SOP — Standard Operating Procedures. Важно понять: хороший стандарт — это не эссе, не роман и не приказ начальника. Это алгоритм. Он должен быть написан так, чтобы новый сотрудник взял и выполнил задание без помощи наставника. Лучше всего — чек-лист с шагами и фотографиями

того, как должно быть в итоге. Не «номер должен быть чистым», а «зеркало в ванной протерто до отсутствия разводов; проверено при боковом освещении». Конкретика. Никакой воды.

Третий этап — обучение персонала. Это самый недооцененный этап и он же — самый провальный. Большинство отелей проводят двухчасовую лекцию, раздают папки и выдыхают: все, внедрили. Ошибка. Взрослые люди не учатся на лекциях. Они учатся на практике, на собственных ошибках, на разборе реальных ситуаций. Лучшие примеры из отрасли показывают: эффективное внедрение стандарта требует минимум три недели ежедневных коротких тренировок — по 15–20 минут — с обязательной обратной связью. Без этого стандарт остается мертвой буквой.

Четвертый этап — контроль соблюдения и обратная связь. Аксиома: стандарт, за которым никто не следит, перестает быть стандартом. Система контроля может выглядеть по-разному. Ежедневные выборочные проверки, аудиозапись звонков на ресепшен, фотофиксация уборки номеров. Но главное здесь — не карательные меры, главное — обратная связь для сотрудника. Человек должен понимать, что именно он сделал не так и как это исправить. Наказывать без обучения — пустая трата времени и нервов. Ничему хорошему это не приводит.

Стандарты безопасности и доверия: новая цена вопроса

Пандемия изменила отельный сервис глубже, чем многие думают. То, что раньше считалось приятным бонусом — идеальная чистота, прозрачная уборка, контроль санобработки — теперь не бонус вовсе, а жесткое условие. И рынок это условие проверяет без скидок.

Данные глобального исследования 2025 года: 83% путешественников назвали сертификаты здоровья и безопасности решающим фактором при выборе отеля. Цена и местополо-

жение отошли на второй план. Это не просто тренд, это фундаментальный сдвиг. Гость покупает не койку на ночь, он покупает подтвержденную процедуру. Фраза «у нас чисто» больше не работает. Ему нужны доказательства: пломбы на постельном белье, чек-листы уборки, открытая информация — когда, чем и как обрабатывали поверхности.

Отели, которые внедрились независимые стандарты чистоты (вроде GBAC STAR™ или их локальных аналогов), фиксируют рост за-

грузки в среднем на 12 % по сравнению с конкурентами без таких сертификатов. Почему? Сертификат снимает тревожность. А в мире, где новости про новые вирусы и инфекции льются со всех сторон, умение снять тревожность стоит дорого. Это и есть конкурентное преимущество.

От реактивного обслуживания к прогностическому

Следующий уровень зрелости — это выход за пределы простого реагирования. Большинство отелей до сих пор работают по принципу «позвали — пришли». Гость звонит на ресепшен, просит подушку — несут подушку. Жалуются на холод — включают обогреватель. Эта схема себя исчерпала. Причем по двум причинам. Первая: она дорогая. Каждый звонок съедает время сотрудника. Вторая: она раздражает самого гостя. Ему приходится тратить свои силы на проблемы, которых изначально не должно было быть [2].

Альтернатива — прогностическое обслуживание. Основано на данных и на стандартизированных алгоритмах их обработки. На словах сложновато, на деле все проще. Отель должен помнить, что гость любил в прошлый раз, и автоматически применять это к новому заезду.

Проблема человеческого фактора и пути ее решения

Самый больной вопрос при внедрении стандартов: как не превратить живое общение в роботизированную вежливость? Отраслевые исследования 2025 года говорят однозначно: холодное следование скрипту раздражает почти так же сильно, как открытая грубость. Гость чувствует фальшь. И эта фальшь убивает все — даже идеально вылизанный номер [3].

Успешные отели в последние два года уходят от обезличенных скриптов. Они переходят к сценариям, построенным на так называемом ситуационном суждении. Сотрудника не учат зазубривать фразы. Его учат распознавать тип ситуации и выбирать из набора допустимых реакций ту, что уместна именно сейчас. Это требует другого обучения. Не лекций, а кейсов, разборов, ролевых игр.

И здесь важный нюанс. Речь именно о внешних, верифицируемых стандартах. Внутренние регламенты, которые гость не видит и не может проверить, почти бесполезны. Прозрачность — вот что превращает скучную санобработку в маркетинговый актив. Если гость не видит — значит, этого нет.

Аналитика больших данных позволяет превратить статичный стандарт в живой процесс. Если система знает, что этот гость в прошлый раз заказывал жесткую подушку и два одеяла, эта информация должна автоматически попасть в чек-лист горничной. Это не про «индивидуальный подход» в старом, затратном смысле, когда портье носится с блокнотом и записывает пожелания. Это про масштабируемую технологию, встроенную в стандарт.

Прогнозы на 2026 год: около 30 % высококлассных отелей уже тестируют такие предиктивные системы. В массовом сегменте цифра скромнее — примерно 8–10 %, но динамика положительная. Эффект: обращения на ресепшен падают на 15–20 %, повторные бронирования растут до 25 %. Отель, который решает проблему до того, как она возникла, получает лояльность без всяких скидок. И это дорогого стоит.

Ключевой момент: стандарт не должен убивать инициативу, он задает границы. Внутри этих границ сотрудник остается свободным. Пример. Стандарт может предписывать: «При жалобе на холод в номере сотрудник обязан предложить три варианта — обогреватель, дополнительное одеяло или переселение. А какой из них выбрать, сотрудник решает сам, по согласованию с гостем». Это не жесткий алгоритм. Это рамка, внутри которой работает живое человеческое суждение [4].

Статистика по рынку EMEA: отели, которые отвечают на отзывы в 55–70 % случаев (Великобритания и ОАЭ при среднемировых 48 %), используют именно такой подход. Они не заставляют персонал лепить ответы по шаблону. Они дают свободу формулировок,

но требуют соблюдать стандарт по срокам и тональности. Результат: повторные брони-

рования выше на 12–15 процентных пунктов.

Методика оценки эффективности внедренных стандартов

Внедрение стандартов — это не вопрос веры. Это инвестиция. А любую инвестицию надо мерить. Практика выработала несколько групп показателей, по которым видно: система работает или только делает вид.

Первая группа — операционные метрики. Самые простые и самые честные: среднее время заселения; количество повторных обращений по одному и тому же вопросу; процент номеров, сданных горничными до 14:00; время от звонка на ресепшен до решения проблемы. Все эти цифры после внедрения стандартов должны улучшаться. Если нет — либо плохие стандарты, либо их никто не соблюдает.

Вторая группа — метрики качества по оценкам гостей. Здесь важен не общий балл (он часто смазанный), а динамика конкретных пунктов, на которые влияет стандарт. Внедрили новый регламент уборки ванной? Смотрите не на общий рейтинг отеля, а на оценки пункта «чистота ванной» в отзывах за последние три

месяца. Рост с 4,2 до 4,7 — отлично. Стояние на месте — провал [5].

Третья группа — экономические показатели. Самый убедительный аргумент для собственника. Рост повторных бронирований (прямой индикатор: люди возвращаются). Снижение комплиментов (бесплатных услуг за испорченное впечатление). Рост среднего чека за счет дополнительных продаж — потому что персонал освободился от рутины и наконец-то может заниматься гостями.

В 2025–2026 годы набирает популярность методика расчета «стоимости некачественного сервиса». Суммируют все: комплименты гостям, скидки за испорченный отдых, затраты на разбор претензий и самое трудное — потерянные будущие бронирования от тех, кто ушел недовольным и больше никогда не вернется. Исследования показывают: в отелях без внятных стандартов эта стоимость отнимает 8–12% выручки. В системных отелях — не больше 2–3%. Разница и есть чистая прибыль [6].

Связь с развитием туристской инфраструктуры муниципальных образований

На первый взгляд может показаться, что стандарты в отдельном отеле — дело только его владельцев. Но нет. Качественная гостиница, работающая по четким правилам, становится якорем для всей туристической экосистемы муниципалитета.

Как это выглядит на практике? Берем город на 50–70 тыс. чел., через который идет туристический поток. Если в этом городе есть отель с надежным сервисом (чисто, предсказуемо, безопасно), туроператоры охотнее включают его в свои маршруты. Экскурсионные автобусы останавливаются не транзитом, а с ночевкой. Гости тратят деньги не только на номер, они ужинают в местных ресторанах, покупают сувениры, садятся в такси, идут в музеи. Деньги остаются в муниципалитете в виде налогов, в виде рабочих мест, в виде загрузки местного малого бизнеса [7].

Кроме того, гостиница с системным сервисом поднимает инвестиционную привлекательность территории. Инвестор приходит, видит: здесь можно положиться на качество размещения — и охотнее вкладывается в сопутствующие проекты: от кемпингов до ресторанных сетей. А муниципалитет получает аргумент для участия в федеральных и региональных туристических программах: «У нас есть инфраструктура, мы готовы принимать гостей».

Обратный пример тоже показателен. Муниципалитеты, где гостиницы работают «как бог на душу положит», где нет единых стандартов чистоты и безопасности, быстро обрастают репутацией «некомфортных для туризма». Поток идет в обход. Деньги утекают в соседние районы. Местный бизнес чахнет. Так что стандартизация сервиса в гостиничном сек-

торе — это не частный вопрос. Это элемент муниципальной экономической политики.

Пусть не всегда очевидный, но от того не менее важный [8].

Заключение

Гостиничный бизнес в середине 2020-х зажат в тиски. Доходы не растут. Расходы растут. Каждый процент операционной маржи достается с боем. В таких условиях стандарты обслуживания — это не роскошь и не прихоть бюрократов. Это единственный способ перевести качество из разряда «как повезет» в разряд предсказуемых вещей, когда знаешь, что получишь, даже если сегодня пятница, тринадцатое, а горничная — новенькая.

Коротко пройду по главным выводам. Их четыре.

Первый: стандарт экономит деньги. Сокращается время ответа на запросы. Исчезают дублирующие функции. Текучка снижается, потому что обучение становится внятным. Все это дает измеримый финансовый результат. Исследования говорят: операционные издержки можно срезать на 40% и больше, не увольняя при этом ни одного человека.

Второй: стандарт продает безопасность. В мире, где тревожность по поводу чистоты и здоровья только растет, подтвержденная процедура перевешивает цену. Сертифицированные отели получают прирост загрузки в среднем на 12%. Ни одна скидочная акция не даст такого эффекта.

Третий: стандарт не должен быть врагом живого общения. Жесткие алгоритмы убивают доверие, гибкие правила — укрепляют. Успешные отели уходят от скриптов к сценари-

ям, оставляют сотрудникам пространство для ситуационных решений. И это окупается.

Четвертый: стандартизация в одном отеле работает на развитие целого муниципального образования. Предсказуемое качество привлекает туристический поток, он стимулирует местный бизнес, поднимает инвестиционную привлекательность территории. Управление отелем перестает быть только частным делом, оно становится частью региональной туристской политики — хочешь ты этого или нет.

Что дальше? Будущее за стандартами нового поколения, встроенными в цифровую среду, опирающимися на данные о предпочтениях, допускающими человеческую вариативность. Те сети и независимые отели, которые перестанут видеть в регламентах обузу и начнут использовать их как инструмент управления эффективностью, получат решающее преимущество.

Конкуренция перетекает из ценовой плоскости в плоскость операционного совершенства. Отель, где все работает как часы, но люди при этом остаются людьми — вот что сегодня называется по-настоящему конкурентоспособным. А город, в котором есть такой отель, выигрывает вдвойне: и как туристская дестинация, и как территория, куда хочется возвращаться. Не потому что дешево, а потому что надежно, понятно и по-человечески.

Список источников

1. Чудновский, А. Д., Жукова М. А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учебник. Москва : КноРус, 2020. 319 с.
2. Кротенко Т. Ю. Интеграция систем среднего профессионального и высшего образования: внешние воздействия и организационные механизмы // Экономика образования. 2026. № 1(152). С. 33–43. EDN: TCOLXV.
3. Прокопьев В. Н. Туристический бизнес и его виды (краткий обзор литературы) // Молодой ученый. 2021. № 9 (351). С. 50–61. URL: <https://moluch.ru/archive/351/78927>.
4. Кротенко Т. Ю. Пространственные параметры в образовательной сфере: новые направления развития // Ярославский педагогический вестник. 2025. № 1(142). Р. 49–57. DOI: 10.20323/1813-145X-2025-1-142-49.
5. Чаусов Н. Ю., Денисова Т. И., Чаусова Л. А. Исследование конкурентоспособности организаций рынка гостиничных услуг // Российский экономический интернет-журнал. 2022. № 4. 11 с. URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/d9e/0wb1q0zh95nmsohvvp5w3dar8ymc1ahp.pdf/>. EDN: LIWQJP.

6. Кротенко Т. Ю. Экономика непрерывного образования (Lifelong Learning) как новая бизнес-модель университета // Экономика образования. 2026. № 2(153). С. 17–26. EDN: AAJNZK.

7. Лесникова О. В., Кануникова М. И. Качество в предоставлении гостиничных услуг как фактор удовлетворенности и лояльности клиентов // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 136–143. DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_136.

8. Krotenko T. Yu. Problems and prospects of STEM technology: relevance of disciplinary convergence in engineering education // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2025. № 1. С. 40–53. DOI: 10.15593/2224-9354/2025.1.3. (In Eng.).

References

1. Chudnovsky, A. D., Zhukova M. A. Management in tourism and hotel industry: a textbook. Moscow: KnoRus; 2020. 319 p. (In Russ.).

2. Krotenko, T. Yu. Integration of secondary vocational and higher education systems: external influences and organizational mechanisms. *E`konomika obrazovaniya = Economics of Education*. 2026;(1(152)):33–43. (In Russ.). EDN: TCOLXV.

3. Prokopyev V. N. Tourism business and its types (a brief literature review). *Molodoj ucheny`j = Young Scientist*. 2021;(9(351)):50–61. (In Russ.). Available from: <https://moluch.ru/archive/351/78927>.

4. Krotenko T. Yu. Spatial parameters in the educational sphere: new directions for development. *Yaroslavskij pedagogicheskiy vestnik = Yaroslavl Pedagogical Bulletin*. 2025;(1(142)):49–57. (In Russ.). DOI: 10.20323/1813-145X-2025-1-142-49.

5. Chausov N. Yu., Denisova T. I., Chausova L. A. Study of the competitiveness of organizations in the hotel services market. *Rossiyskiy e`konomicheskiy internet-zhurnal = Russian Economic Internet Journal*. 2022;(4):11. (In Russ.). URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/d9e/0wblq0zh95nmsohvvp5w3dar8ymc1ahp.pdf/>. EDN: LIWQJP.

6. Krotenko T. Yu. Lifelong learning as a new business model for the university. *E`konomika obrazovaniya = Economics of Education*. 2026;(2(153)):17–26. (In Russ.). EDN: AAJNZK.

7. Lesnikova O. V., Kanunikova M. I. Quality in the provision of hotel services as a factor in customer satisfaction and loyalty. *Municipal`naya akademiya = Municipal Academy*. 2023;(4):136–143. (In Russ.). DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_136.

8. Krotenko T. Yu. Problems and prospects of STEM technology: relevance of disciplinary convergence in engineering education. *Vestnik Permskogo nacional`nogo issledovatel`skogo politexnicheskogo universiteta. Social`no-e`konomicheskie nauki = Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences*. 2025;(1):40–53. DOI: 10.15593/2224-9354/2025.1.3.

Информация об авторе

О. В. Лесникова — кандидат экономических наук, доцент кафедры гостиничного дела и международного бизнеса.

Information about the author

O. V. Lesnikova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Hotel Business and International Business.

Статья поступила в редакцию 17.04.2026; одобрена после рецензирования 20.05.2026; принята к публикации 22.06.2026.

The article was submitted 17.04.2026; approved after reviewing 20.05.2026; accepted for publication 22.06.2026.