

EDN: HAHISY  
УДК 331.108.24:005.95

## THE SYSTEM OF ADAPTATION OF THE STAFF OF THE HOTEL BUSINESS

Irina I. Mironova, Yneta A. Chamara\*

Kuban State University, Krasnodar, Russian Federation

Received 08.05.2024, accepted 02.07.2024

**Abstract.** Human resource management is important for any enterprise. Well-motivated staff will be able to find ways to solve many non-standard situations, preserving and exaggerating the company's profits. It is also interpersonal contacts that help to establish formal and informal ties, which play a crucial role in choosing an enterprise with which you want to continue working. The adaptation of new employees allows you to keep the spirit of the work team, the continuity of relationships with customers. Large companies are developing a special adaptation system so that the accepted employee joins the working team as fully and quickly as possible. Smaller companies use less formalized adaptation procedures. The interest of any company is that an accepted employee spends his/her resources on effective work within the team, rather than searching for solutions to everyday issues. Staff is a key asset of the service sector. Hotel operators have been building a brand reputation for years, for which they have developed a personnel management system. One of the key points of the personnel management system is the issue of employee adaptation to the enterprise. With the successful organization of the adaptation process, the company can gain a significant advantage – the presence of a cohesive professional team. International hotel operators develop and adapt best practices that will allow the company to save time and material resources and focus on the quality of services provided. The article describes the types of training used and the formalized procedures fixed by the personnel management policy. Recommendations are also given to expand the possibilities of adaptation not only through individual training, but also through collective actions to form a team spirit.

**Keywords:** staff adaptation, Hotel business.

---

**Citation:** Mironova, I. I., Chamara, Y. A. (2024). The system of adaptation of the staff of the hotel business. In: Trade, service, food industry. Vol. 4(3). Pp. 252–262. EDN: HAHISY



## СИСТЕМА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Ирина Ивановна Миронова, Инета Александровна Чамара\*

Кубанский государственный университет, Краснодар, Российская Федерация

**Аннотация.** Управление человеческими ресурсами важно для каждого предприятия. Грамотно мотивированный персонал сможет найти пути решения многих нестандартных ситуаций, сохраняя и преувеличивая прибыль предприятия. Также именно межличностные контакты помогают налаживать формальные и неформальные связи, которые играют решающую роль при выборе предприятия, с которым хочется продолжать работу. Адаптация новых сотрудников позволяет сохранить дух рабочего коллектива, преемственность отношений с клиентами. Крупные компании разрабатывают специальную систему адаптации, чтобы принятый сотрудник максимально полно и быстро влился в работающий коллектив. Компании меньшего

---

© Siberian Federal University. All rights reserved

\*Corresponding author E-mail address: ynetach912@yandex.ru

калибра используют менее формализованные процедуры адаптации. Заинтересованность любой компании в том, чтобы принятый сотрудник тратил свои ресурсы на результативную работу внутри коллектива, а не на поиск решений бытовых вопросов. Персонал является ключевым активом сферы услуг. Гостиничные операторы нарабатывают репутацию бренда годами, для чего формируют систему управления персоналом. Один из ключевых моментов такой системы – вопрос адаптации сотрудника. При успешной организации процесса адаптации предприятие может получить значительное преимущество – наличие сплоченной профессиональной команды. Международные гостиничные операторы разрабатывают и адаптируют лучшие практики, позволяя предприятию экономить временные и материальные ресурсы и фокусироваться на вопросах качества предоставляемых услуг. В статье показаны применяемые типы обучения и формализованные процедуры, закрепленные политикой управления персоналом. Также даны рекомендации по расширению возможностей адаптации не только путем индивидуального обучения, но и коллективными действиями для формирования командного духа.

**Ключевые слова:** адаптация персонала, гостиничный бизнес.

---

**Цитирование:** Миронова, И. И. Система адаптации персонала гостиничного бизнеса / И. И. Миронова, И. А. Чамара // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2024. – № 4(3). – С. 252–262. – EDN: HAHISY

---



**Введение.** Исследование проблем управления персоналом организации относится к направлению, достаточно широко и полно освещенному в научной литературе. Методологические аспекты исследования рассматриваются в работах зарубежных и отечественных ученых Ю. Н. Арсеньева, М. В. Горбуновой, Дж. Т. Милкович, А. Я. Кибанова, Г. Мелешко, Ю. Одегова, Е. Б. Моргунова, Г. Робертса, Л. Стаута, Б. Ю. Хигира и других.

Предприятие по оказанию услуг теснее зависит от качества усилий, прилагаемых персоналом для выполнения заявленных услуг. Гостиничный бизнес – это существенная составляющая туристического бизнеса, набирающего серьезные обороты в Краснодарском крае. Управление гостиничным бизнесом, особенно в условиях жесткой конкуренции после проведения Олимпиады 2014 в городе Сочи – достаточно трудный процесс. Поскольку предлагаемый набор предоставляемых услуг более или менее сопоставим в гостиницах одного уровня, на первый план выходит качество предоставляемых услуг как важнейший элемент конкурентоспособности гостиницы [1, 2].

В 1987 году Международной организацией по стандартизации (ISO) была разработана серия стандартов ISO 9000. В их основу был положен стандарт BSI 5750 Британской организации по стандартизации, который, в свою очередь, брал начало от американских стандартов качества в сфере услуг (MIL-Q 9858), принятых в конце 1950-х годов. Министерством обороны США. Для урегулирования различных аспектов качества Международная организация по стандартизации (ISO) разработала и выпустила в 1988 году серию стандартов по системе управления качеством. Названная система состоит из пяти стандартов – MC ISO 9000, MC ISO 9001, MC ISO 9002, MC ISO 9003, MC ISO 9004 – и призвана помочь компаниям любого масштаба разработать, внедрить и обеспечить эффективную деятельность уже существующих систем контроля качества<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Сертификация ISO в гостиничном бизнесе за рубежом [Электронный ресурс]: URL: <http://www.global-vision.ru> (дата обращения: 08.05.2024)

Сертификация ISO стала доступна владельцам гостиниц [1, 2] после принятия стандарта 18513:2003. В нем указаны основные требования к отелям и другим предприятиям для размещения путешественников. На основе этого норматива был создан российский ГОСТ Р 1.0–2004 [3]. В текущее время во многих странах мира применяются общемировые стандарты для гостиниц или внедрены собственные предписания.

Международные гостиничные операторы разрабатывают внутренние стандарты работы предприятия с целью повышения узнаваемости бренда и унификации предоставляемых услуг, упрощения контроля качества. Объединение множества предприятий в различных странах позволяет отобрать лучшие практики и распространить их применение на всю сеть.

Отели сети Radisson в большинстве своем предоставляют высококлассный сервис «четыре-пять звезд». Рыночная ниша оператора – это роскошные отели, а также крупные гостиничные курортные комплексы.

Стандарты сети [4–19] подразумевают описание номеров с указанием метража, предоставляемого оборудования, циклов работы, представление периодического обучения персонала этим требованиям и постоянный контроль качества предоставляемых услуг.

Фокус на высокой степени удовлетворенности гостей отличает сеть Radisson Hotel Group (RHG).

Стандартные операционные процедуры (СОП) служат двоякой цели: однозначно определяют последовательность обслуживания в каждом подразделении и обозначают критерии оценки качества. Это позволяет сохранять единообразный уровень качества вне зависимости от конкретной смены поваров или горничных.

Оператор Radisson Hotel Group уделяет большое внимание как внешнему, так и внутреннему контролю соответствия стандартам сети. К внешнему контролю относится регулярный аудит всех подразделений сети, проверка качества обслуживания тайным покупателем. Циклический само-аудит (дважды в год), проводимый внутри гостиницы, регулярный онлайн аудит позволяет отследить соответствие заданным стандартам.

Анализ качества услуг в отеле проводится постоянно и ориентирован как на персонал гостиницы, так и на гостей.

Любая гостиница предполагает симбиоз собственника и гостиничного оператора, которые, дополняя друг друга, дают возможность состояться гостинице как месту притяжения. Репутация предприятия тесно переплетается и зависит от репутации бренда гостиницы. Это очень важный выбор.

Гости, приехавшие впервые [20], будут ожидать уровень услуг, предоставляемых именно брендом оператора.

Постоянные гости будут возвращаться [21], опираясь на собственный опыт, при условии, что конкретная гостиница (а именно люди, в ней работающие) предвосхитила все их запросы [22, 23]. Таким образом, наработка постоянной базы клиентов, а значит и репутации гостиницы, зависит от усилий персонала.

Постоянный контроль качества предоставляемых услуг, задаваемый стандартами сети, в существенной мере способствует положительной обратной связи.

На ежедневной основе гостиница Radisson Blu Resort & Congress Centre Sochi отслеживает обратную связь как индивидуальных гостей (отзывы на [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) и т.п.), так и корпоративных, путем проведения постоянной связи во время проведения мероприятия и финальной «thank you» встречи после мероприятия, на которой обсуждаются все критичные моменты.

На основании полученной информации ведется постоянная работа по улучшению предоставления услуг, отрицательные отзывы детально разбираются и по

ним обязательно предоставляется обратная связь с проработкой необходимых улучшений. Положительные отзывы также учитываются.

Подход «Да, я могу! / Yes! I Can!» культивируется внутри компании. Открытость, доброжелательность, равенство ставится во главу взаимоотношений с персоналом.

С целью формирования мотивированности персонала к исполнению обязанностей все именные положительные отзывы материально поощряются.

Все это в совокупности создает репутацию предприятия, на основании которой крупные правительственные агентства выбирают Radisson Blu Resort & Congress Centre Sochi для проведения международных мероприятий.

Репутация гостиницы как места притяжения позволяет обеспечивать стабильную загрузку как в высокий, так и в низкий сезоны, формируя стабильную выручку.

Известно, что важнейшая составляющая конкурентоспособности напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления. Сфера услуг зависит от качества персонала еще сильнее.

**Материалы и методы.** В исследовании использованы документы, касающиеся системы адаптации персонала гостиниц сети Radisson Hotel Group и компании ООО «Отельстрой». Дан анализ движения персонала и текучести кадров.

**Полученные результаты.** До недавнего времени, согласно внутрикorporативным стандартам, доля фонда оплаты труда гостиницы высокого класса могла достигать до 50% всех затрат.

В настоящий момент гостиницы все чаще выводят на аутсорсинг услуги уборки, приготовления пищи и обслуживания гостей в ресторанах с целью сократить штатное расписание. Это позволяет сохранить гибкость в оплате труда, но может иметь и обратную сторону. Поскольку пиковая загрузка приходится в одном регионе на одно и то же время, то случаются «ценовые войны», когда ограниченное количество свободного персонала выбирает предприятие с наиболее высокими ставками стоимости часа работы. Также встает вопрос качества обслуживания, поскольку персонал может менять объекты работы достаточно часто. Существенная нагрузка ложится на плечи среднего руководящего звена, которое должно обеспечивать стабильное качество работы [5].

Оператор Radisson Hotel Group, тщательно заботясь о своей репутации, сотрудничает с признанными глобальными системами экологической сертификации, такими как Green Key и Green Key Global, которые проверяют работу отелей.

Одной из задач управления персоналом компании ООО «Отельстрой» (как собственника гостиницы) является разработка и внедрение системы адаптации персонала, то есть мотивации и вовлечения сотрудников в рабочий процесс, что позволяет избежать затрат на поиск и обучение сотрудников взамен уволившихся, особенно в период пиковой загрузки. Стабильность уровня сервиса в гостиничном бизнесе в значительной мере зависит от сотрудников гостиницы [2, 11]. При текучести ключевых кадров очень трудно сохранить постоянный уровень сервиса.

#### *Цели адаптации*

1. Снижение издержек – сокращение периода «встраивания» в коллектив позволяет быстрее перейти к результативному труду.

2. Сокращение текучки кадров: новый сотрудник может еще раз сменить работу при некомфортном окружении.

3. Рациональное использование времени непосредственного руководителя: применение разработанной системы адаптации позволяет охватить все важные процессы и выстроить системную работу нового сотрудника со всем коллективом.

4. Снижение уровня стресса у нового сотрудника.

5. Существующие «маячки» качества позволяют новому сотруднику чувствовать удовлетворенность работой.

*Что влияет на адаптацию?*

- Открытость компании к приходу новичков в коллектив.
- Размер организации: в маленькой организации адаптация новых сотрудников менее формализована.
- Корпоративная культура – насколько она открыта, логично выстроена, есть ли готовые алгоритмы интеграции.
- Психологический климат в коллективе, в доброжелательной обстановке адаптация проходит быстрее.
- Навыки управления, как у непосредственного начальника, так и у высшего руководства.
- Мотивация нового сотрудника – настроен ли он на краткосрочное сотрудничество или планирует работать как можно дольше.
- Должность – большая ответственность и внушительный объем работы предполагают длительный период адаптации.
- Личностные особенности новичка – эмоциональный интеллект, коммуникативные навыки, образование, квалификация.
- Соответствие навыков и профессиональных компетенций занимаемой должности.

Из существующих трех походов к адаптации персонала (оптический, армейский, партнерский), гостиничный оператор Radisson использует «Партнерский»: работодатель понимает, что идеальных кандидатов не бывает, что гостиничный бизнес – ресторанная служба и хозяйственный отдел (горничные) подразумевает частую смену работодателя, не затягивает поиск, а выбирает на должность самого подходящего человека. Вход в работу максимально плавный – сотрудника встречают в первый рабочий день, передают оформленные документы, определяют график обучения, знакомят с организацией, прикрепляют наставника, чтобы он мог задать ему свои вопросы.

План адаптации включает в себя обязательные обучение «New Hire Orientation», где сотрудника знакомят с внутренними правилами и нормами:

- режимом труда и отдыха;
- правилами пользования мобильным телефоном в рабочее время;
- графиком совещаний и мероприятий по тимбилдингу;
- принятым в компании дресс-кодом.

Кроме того, проводят ознакомительную экскурсию по предприятию; представляют руководителей организации.

Также в процесс адаптации включен обязательный тренинг «Yes! I Can!», который в игровой манере подает базовые этические принципы работы гостиничного оператора. Философия девиза: «Каждый день, в любом месте и в любое время мы прилагаем все усилия, чтобы подарить вам незабываемые моменты, которые сделают ваше пребывание особенным. Мы уверены, что предоставление услуг в соответствии с концепцией «Yes! I Can!» поможет вам почувствовать себя как дома во время деловой поездки, отдыха или пребывания с любой другой целью. Мы также являемся ответственными членами общества и верим в то, что забота о наших соседях и сотрудниках создает благоприятную атмосферу»<sup>2</sup>.

Программа адаптации также включает в себя представление проекта «Создатели моментов», где желающие могут внести свой вклад в применение программы на

---

<sup>2</sup>Официальный сайт Radisson Hotel Group (RHG) URL://<https://www.radissonhotels.com/ru-ru/brand/radisson/about> (дата обращения 08.05.2024)

предприятия: «Глобальная команда «Создателей моментов» («Moment Makers») превращает впечатления в незабываемые моменты каждый день, везде и каждый раз, делая все возможное с их программой «Да, я могу!». Гостиничный оператор Radisson Hotel Group верит, что «у нас много умов, но одно мышление» и что одно простое действие может изменить общее впечатление гостя от мимолетного момента до поистине незабываемого впечатления. «Создатели моментов» уполномочены создавать эти уникальные моменты, воплощая в себе страсть к гостеприимству и веру в то, что все возможно, если поставить себя на место гостей и мыслить нестандартно. Члены команды каждый день воплощают в жизнь действия Группы по ответственному бизнесу, поддерживая местные сообщества и создавая общие ценности и лучшую планету для всех.

Новые члены команды получают несравненные возможности обучения и опыта в веселой, динамичной и культурно разнообразной рабочей среде, уникальные возможности для путешествий по всему миру с эксклюзивными тарифами для постоянных и временных сотрудников, их друзей и членов их семей во время путешествий и проживания в отелях сети Radisson Hotel Group: бесплатное питание во время дежурства, бесплатное пользование зонами отдыха, бассейном и тренажерным залом в непиковое время и там, где это возможно, а также индивидуальные планы развития, поддерживаемые программой обучения и развития Группы Radisson Academy, которая помогает начинающим талантам»<sup>3</sup>.

Процесс адаптации персонала компании ООО «Отельстрой» предполагает погружение сотрудника в новую среду, понимание им правил поведения, взаимодействие в коллективе, принятие корпоративных норм, установку отношений с коллегами и партнерами. Помогает адаптироваться к бытовым условиям работы прикрепление наставника. В течение испытательного срока происходит регулярное общение с непосредственным руководителем, который помогает фокусировать внимание на ключевых моментах. По истечении испытательного срока проводится обязательное собеседование с непосредственным руководителем, где выносятся оценка деятельности, отмечаются замечания со стороны руководства и комментарии сотрудника. Во время этого собеседования (при положительном прохождении испытательного срока) ставят цели развития сотрудника на ближайший год с указанием необходимых ресурсов, ключевых дат для отслеживания исполнения поставленных целей.

Длительность адаптации часто не совпадает с длительностью испытательного срока, она может занимать до четырех месяцев и более. Ускорить ее помогает разработанный план адаптации, прикрепление наставника, система тренингов и корпоративного обучения.

Анализ движения персонала ООО «Отельстрой» в динамике по годам представлен в табл. 1, на рис. 1.

Как следует из табл. 1, гостиничный бизнес очень динамичен, персонал крайне мобилен и следует за проведением значимых мероприятий в стране. Процесс адаптации персонала занимает важное место в работе гостиницы, позволяя сохранять стабильный уровень сервиса предоставляемых услуг и репутации гостиницы. Управление персоналом гостиницы постоянно разрабатывает и адаптирует методики гостиничного оператора Radisson Hotel Group для удержания персонала и обучения его необходимому уровню оказания услуг.

---

<sup>3</sup>Официальный сайт Radisson Hotel Group (RHG) URL://<https://www.radissonhotels.com/ru-ru/brand/radisson/about> (дата обращения 08.05.2024)

Таблица 1. Анализ движения персонала в динамике по годам  
Table 1. Analysis of staff movement by years

Год	Принято, чел.	Уволено, чел.
2013	385	220
2014	175	280
2015	165	137
2016	288	215
2017	158	182
2018	164	197
2019	132	148
2020	75	111
2021	151	137
2022	156	164

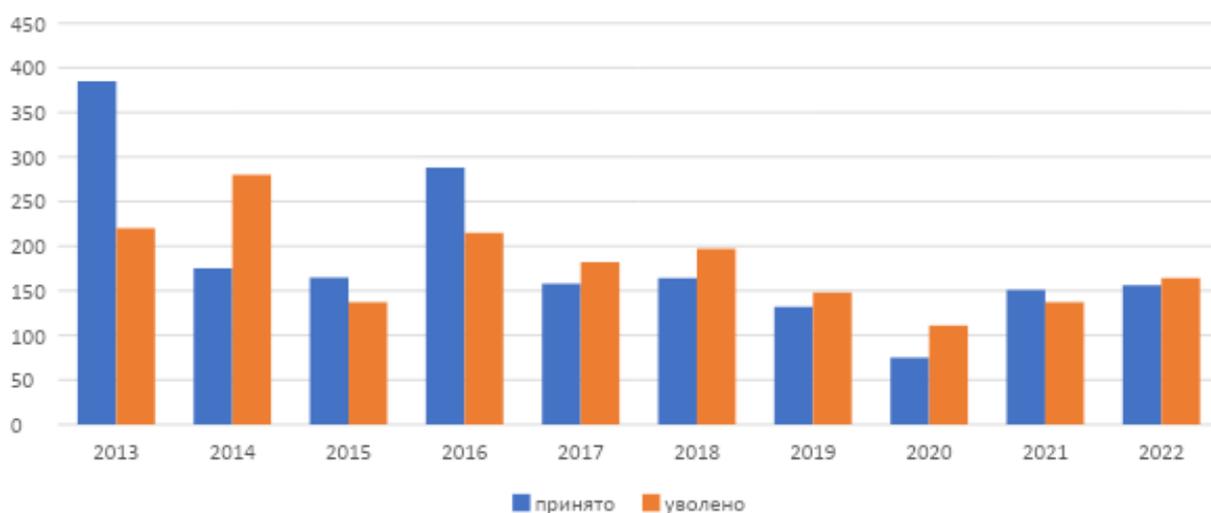


Рисунок 1. Движение персонала по годам  
Figure 1. Staff movement by years

Анализ текучести персонала по годам представлен в табл. 2.

Таблица 2. Анализ текучести персонала по годам  
Table 2. Analysis of staff turnover by year

Год	Текучесть персонала
2013	60%
2014	93%
2015	50%
2016	68%
2017	61%
2018	69%
2019	58%
2020	47%
2021	57%
2022	68%

Учитывая всплеск текучести персонала по окончании Олимпиады 2014, когда гостиницу покинули сезонные сотрудники, нанятые и обученные к Олимпиаде 2014, ООО «Отельстрой» сохраняет стабильный уровень текучести персонала. Принимая во внимание количество гостиниц конкурентов в городе-курорте Сочи, данный уровень можно принять как приемлемый.

**Обсуждение.** Таким образом, ООО «Отельстрой» выстроило такую систему адаптации персонала, которая позволяет справляться с сезонными вызовами загрузки гостиницы, сохраняя качественный уровень сервиса. Во многом эта система работает благодаря стандартным операционным процедурам (СОП) и чек-листам, разработанным для каждого вида деятельности. Это позволяет выдерживать уровень качества предоставляемых услуг вне зависимости от конкретной смены. Но, как и любая система, она не работает сама по себе при наличии написанных инструкций. Многое зависит от менеджеров подразделений и специалистов среднего звена, которые не только внедряют процедуры, но и работают с линейным персоналом, ежедневно обеспечивая качество сервиса. Система адаптации помогает новым сотрудникам чувствовать себя уверенно, моментально ориентироваться в необходимых требованиях и получать удовольствие от работы в дружном и слаженном коллективе.

**Выводы и дискуссионные вопросы.** Гостиничный оператор уделяет большое внимание собственному персоналу. Именно сотрудники предприятия сферы сервиса формируют главное преимущество – надежную репутацию. Особое внимание уделяется адаптации вновь влившихся в коллектив сотрудников, поскольку на их поиск и отбор были потрачены время и ресурсы предприятия. Разработанные процедуры постоянно пересматриваются на предмет соответствия моменту времени. Продуманные процедуры адаптации позволяют любому сотруднику ощутить чувство причастности большому, дружному коллективу, внутренней культуре и традициям предприятия. Это позволяет сформировать систему ценностей предприятия, что облегчает сотрудникам понимание их задач и формирует правила поведения. Моя рекомендация состоит в том, чтобы вовлекать новых сотрудников в процесс командной адаптации – формирование футбольной команды, проведение игровых мозговых штурмов, благотворительных акций. Я предлагаю сдвинуть фокус с индивидуальной адаптации к командной, поскольку именно команда сотрудников предоставляет услуги гостям и умение работать командой очень ценно в гостиничном бизнесе.

#### **Библиографический список**

1. Об утверждении Положения о классификации гостиниц : Постановление Правительства Российской Федерации от 18 ноября 2020 г. № 1860 [Электронный ресурс] // СПС «Консультант Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_368948/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368948/) (дата обращения: 08.05.2024).
2. Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации от 18 ноября 2020 г. № 1853 Российской Федерации от 18 ноября 2020 г. № 1860 [Электронный ресурс] // СПС «Консультант Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_368292/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368292/) (дата обращения: 08.05.2024).
3. ГОСТ Р 1.0-2004. Стандартизация в Российской Федерации. Основные положения : национальный стандарт Российской Федерации : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30 декабря 2004 г. № 152-ст; введ. 01.07.2005, взамен ГОСТ Р 1.0-92. – Москва : Стандартинформ, 2007. – 12 с.
4. О защите прав потребителей : Закон Российской Федерации от 07 февраля 1992 г. № 2300-1 [Электронный ресурс] // СПС «Консультант Плюс». – URL:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_305/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/) (дата обращения: 08.05.2024).

5. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный Закон № 132-ФЗ : [Принят Государственной думой 4 октября 1996 года : Одобрен Советом Федерации 14 ноября 1996 года] [Электронный ресурс] // СПС «Консультант Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_12462/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/) (дата обращения: 08.05.2024).

6. Баумгартен, Л. В. Сокращение времени обслуживания туристов в гостинице [Текст] / Л. В. Баумгартен // Методы менеджмента качества. – 2009. – № 9. – С. 30–32.

7. Баумгартен, Л. В. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг [Текст] / Л. В. Баумгартен. – Москва : Академия, 2013. – 288 с.

8. Вапнярская, О. И. Разработка стандартов гостеприимства на региональном уровне (на примере Ярославской области) [Текст] / О. И. Вапнярская, Т. М. Асоян // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2014. – Т. 8, № 2. – С. 32–38.

9. Васильев, А. Г. Системный подход к внедрению стандартов в отеле [Текст] / А. Г. Васильев // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. Серия: Экономические науки. – 2009. – № 4. – С. 98–105.

10. Воробьев, В. К. История развития гостиничного бизнеса в России [Текст] / В. К. Воробьев, Н. С. Голигузова // Наука, образование и культура. – 2016. – № 12(15). – С. 30–34.

11. Ефремова, М. В. Корпоративные стандарты как инструмент управления качеством обслуживания в сфере гостеприимства [Текст] / М. В. Ефремова, О. В. Чкалова, А. С. Ефремов // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – Т. 17, № 11. – С. 2131–2146.

12. Erto, P. A Probabilistic Approach to Measure Hotel Service Quality [Text] / P. Erto, A. Vanacore // Total Quality Management. – 2002. – Vol. 13, Is. 2. – Pp. 165–174. DOI: 10.1080/09544120120102405.

13. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст] / Н. И. Кабушкин. – Москва : КноРус, 2017. – 414 с.

14. Ключева, Ю. С. Исследование качества обслуживания в туристической гостинице [Текст] / Ю. С. Ключева, Е. О. Вавилова, Н. А. Третьякова // Мир коммуникаций: сборник научных трудов. – Нижний Новгород: НГТУ им. Р. Е. Алексеева, 2015. – С. 51–55.

15. Кобяк, М. Б. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг [Текст] / М. Б. Кобяк. – Санкт-Петербург : Интермедия, 2014. – 284 с.

16. Никольская, Е. Ю. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг [Текст] / Е. Ю. Никольская, Л. А. Попов, А. П. Ковальчук. – Москва : КноРус, 2018. – 280 с.

17. Погорелова, Э. В. Качество обслуживания в гостиницах как фактор привлечения туристов [Текст] / Э. В. Погорелова, А. А. Сергеев // Интерактивная наука. – 2017. – № 1. – С. 193–196.

18. Пожидаева, И. С. Гостеприимство как ключевой элемент качественного обслуживания в гостинице [Текст] / И. С. Пожидаева, Т. В. Вергун // Региональные аспекты функционирования гостиничной индустрии: материалы Всероссийского научно-практического семинара; под ред. О. Ю. Колосовой, Т. В. Вергун, Ю. С. Авраменко. – Ставрополь : Российский государственный социальный университет. Филиал в г. Ставрополе, 2016. – С. 86–91.

19. Customer Service Employees' Behavioral Intentions and Attitudes: an Examination of Construct Validity and a Path Model [Text] / A. M. Susskind, C. P. Borchgrevink, R. A. Brymer, K. M. Casmar // International Journal of Hospitality Management. – 2000. – Vol. 19, Is. 1. – Pp. 53–77. DOI: 10.1016/S0278-4319(99)00030-4.

20. Морозова, Л. С. Исследование взаимосвязи показателей качества обслуживания и бизнес-процессов гостиницы [Текст] / Л. С. Морозова, И. В. Трусевич, Е. В. Кузнецова // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – № 3. – С. 80–95.

21. Морозова, Л. С. Процессный подход как основа построения системы менеджмента качества в гостинице [Текст] / Л. С. Морозова, Е. В. Кузнецова, И. В. Трусевич // Сервис в России и за рубежом. – 2016. – № 9(47). – С. 140–152.

22. Мысова, О. С. К вопросу об исследовании качества обслуживания потребителей в гостинице [Текст] / О. С. Мысова // Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2016. – № 1. – С. 144–149.

23. Шакирова, Ж. Роль стандартизации в повышении качества гостиничного обслуживания [Текст] / Ж. Шакирова, О. Н. Краснова // International Scientific Review. – 2016. – № 21(31). – С. 17–18.

### **References**

1. On approval of the Regulations on the classification of hotels : Decree of the Government of the Russian Federation dated November 18, 2020 No. 1860. Consultant Plus. [Electronic source] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_368948/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368948/) / (Date of access: 08.05.2024).

2. On approval of the Rules for the provision of hotel services in the Russian Federation : Decree of the Government of the Russian Federation dated November 18, 2020 No. 1853 of the Russian Federation dated November 18, 2020 No. 1860. Consultant Plus. [Electronic source] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_368292/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368292/) / (Date of access: 08.05.2024).

3. GOST R 1.0-2004. Standardization in the Russian Federation. Main provisions (2007) : The national standard of the Russian Federation : approved and put into effect by Order No. 152-st of the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology dated December 30, 2004; introduced. 01.07.2005, instead of GOST R 1.0-92. Moscow : Standartinform, 12.

4. On consumer Rights protection : Law of the Russian Federation No. 2300-1 of February 07, 1992. Consultant Plus. [Electronic source] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_305/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/) / (Date of access: 08.05.2024).

5. On the basics of tourism activity in the Russian Federation: Federal Law No. 132-FZ : [Adopted by the State Duma on October 4, 1996 : Approved by the Federation Council on November 14, 1996]. SPS Consultant Plus. [Electronic source] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_12462/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/) / (Date of access: 08.05.2024).

6. Baumgarten, L. V. (2009). Shortening the time of tourist service at the hotel. *Methods of quality management*, 9, 30–32.

7. Baumgarten, L. V. (2013). *Standardization and quality control of hotel services*. Moscow : Akademiya, 288.

8. Vapnyarskaya, O. I., Asoyan, T. M. (2014). Development of hospitality standards at the regional level (on the example of the Yaroslavl region). *Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service*, Vol. 8, Is. 2, 32–38.

9. Vasiliev, A. G. (2009). A systematic approach to the implementation of standards in the hotel. *Bulletin of the Belgorod University of Consumer Cooperation. Series: Economic Sciences*, 4, 98–105.

10. Vorobyov, V. K., Goliguzova, N. S. (2016). The history of the development of the hotel business in Russia. *Science, education and culture*, 12(15), 30–34.

11. Efremova, M. V., Chkalova, O. V., Efremov, A. S. (2018). Corporate standards as a tool for managing the quality of service in the hospitality sector. *Economic analysis: theory and practice*, Vol. 17, Is. 11, 2131–2146.

12. Erto, P., Vanacore, A. (2002). A Probabilistic Approach to Measure Hotel Service Quality. *Total Quality Management*, Vol. 13, Is. 2, 165–174. DOI: 10.1080/09544120120102405.
13. Kabushkin, N. I. (2017). *Hotel Management and restaurants*. Moscow : KnoRus, 414.
14. Klyueva, Yu. S., Vavilova, E. O., Tretyakova, N. A. (2015). Research on the quality of service in a tourist hotel. *The world of communications: a collection of scientific papers*. Nizhny Novgorod: NSTU named after R. E. Alekseev, 51–55.
15. Kobyak, M. B. (2014). *Standardization and quality control of hotel services*. St. Petersburg : Intermedia, 284.
16. Nikolskaya, E. Y., Popov, L. A., Kovalchuk, A. P. (2018). *Standardization and quality control of hotel services*. Moscow : KnoRus, 280.
17. Pogorelova, E. V., Sergeev, A. A. (2017). Quality of service in hotels as a factor in attracting tourists. *Interactive science*, 1, 193–196.
18. Pozhidaeva, I. S., Vergun, T. V. (2016). Hospitality as a key element of quality service in a hotel. *Regional aspects of the functioning of the hotel industry: materials of the All-Russian scientific and practical seminar*; edited by O. Y. Kolosova, T. V. Vergun, Y. S. Avramenko. Stavropol : Russian State Social University. Branch in Stavropol, 86–91.
19. Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Brymer, R. A., Kacmar, K. M. (2000). Customer Service Employees' Behavioral Intentions and Attitudes: an Examination of Construct Validity and a Path Model. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 19, Is. 1, 53–77. DOI: 10.1016/S0278-4319(99)00030-4.
20. Morozova, L. S., Trusevich, I. V., Kuznetsova, E. V. (2014). Investigation of the relationship between service quality indicators and hotel business processes. *Service in Russia and abroad*, 3, 80–95.
21. Morozova, L. S., Kuznetsova, E. V., Trusevich, I. V. (2016). The process approach as the basis for building a quality management system in a hotel. *Service in Russia and abroad*, 9(47), 140–152.
22. Mysova, O. S. (2016). On the issue of researching the quality of customer service in a hotel. *Modern fundamental and applied research*, 1, 144–149.
23. Shakirova, J., Krasnova, O. N. (2016). The role of standardization in improving the quality of hotel services. *International Scientific Review*, 21(31), 17–18.