БЕРДИМУРОДОВ АЗИЗЖОН ШУКРИЛЛОЕВИЧ

КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ В ТУРИЗМЕ

УЧЕБНИК

- БЕЗОПАСНОСТЬ ПУТЕШЕСТВИЙ
- КАЧЕСТВО ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ
- УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА



ПУТЕШЕСТВИЯ
КУЛЬТУРА
ЛЮДИ
ВОЗМОЖНОСТИ

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И ИННОВАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

САМАРКАНДСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

Посвящается 95-летию Самаркандского института экономики и сервиса

БЕРДИМУРОДОВ АЗИЗЖОН ШУКРИЛЛОЕВИЧ

КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ В ТУРИЗМЕ

УЧЕБНИК

САМАРКАНД-2026

UDK:338.48:006.83:614
Б 484
BBK: 65.433-823.2я7

Бердимуродов Азизжон Шукриллоевич

КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ В ТУРИЗМЕ *[Текст]**:** **Учебник** / Самаркандский институт экономики и сервиса - Самарканд.: Издательство ООО «STAP-SEL», 2026 – 336 стр.*

Дисциплина «Качество и безопасность в туризме» направлена на формирование системного представления о принципах, методах и инструментах управления качеством и безопасностью в туристской деятельности. В рамках дисциплины рассматриваются как теоретические основы управления качеством, так и практические механизмы предупреждения рисков, контроля процессов, оценки удовлетворённости потребителей и постоянного совершенствования деятельности предприятий туризма.

Рецензенты:

Амриддинова Р.С. – к.э.н., и.о. профессора СамИЭС.

Усманова Д.К. – к.э.н., профессор СамГУ.

Учебник представлен к публикации по решению Совета Самаркандского института экономики и сервиса (протокол №1 от 28 августа 2026 г., номер регистрации 392-28/08).

ISBN: 978-9910-5433-4-0

© Бердимуродов А.Ш., Сам ИЭС, 2026 г.
© Издательство ООО «STAP-SEL», 2026 г.

ВВЕДЕНИЕ

Туризм является одной из важных составляющих современной сферы услуг Республики Узбекистан. Расширение международных туристских потоков, развитие гостиничной инфраструктуры, транспортных услуг, предприятий общественного питания, цифровых платформ бронирования и других элементов туристской индустрии повышают требования к организации обслуживания туристов. В этих условиях вопросы качества предоставляемых услуг и обеспечения безопасности приобретают особое значение.

Качество туристской услуги формируется на всех этапах взаимодействия туриста с предприятием: от получения информации и бронирования до размещения, питания, транспортного обслуживания, экскурсионной программы и завершения поездки. На каждом из этих этапов предприятие должно обеспечивать соответствие установленным требованиям, ожиданиям потребителя и условиям предоставления услуги. При этом качество не может рассматриваться отдельно от безопасности, поскольку безопасность туриста, его здоровья, имущества и персональных данных является обязательным элементом качественного обслуживания.

Учебник построен в соответствии с логикой последовательного изучения дисциплины и включает двенадцать глав, объединённых в несколько взаимосвязанных тематических блоков.

Важной особенностью учебника является практическая направленность материала. Теоретические положения рассматриваются во взаимосвязи с конкретными управленческими задачами туристских предприятий. Для каждой изучаемой системы или метода предполагается определение требований, ответственных лиц, последовательности действий, форм контроля и документального подтверждения результатов. Такой подход позволяет использовать материал не только для освоения теоретических положений дисциплины, но и для анализа реальных процессов в организациях сферы туризма.

Особое значение в учебнике придаётся стандартизации и документированию. Международные и национальные стандарты, нормативно-правовые акты, внутренние регламенты, инструкции, журналы контроля, чек-листы и другие документы рассматриваются

как инструменты управления, позволяющие установить требования, распределить ответственность и контролировать выполнение установленных процедур. При этом наличие сертификата, категории или формального соответствия определённым требованиям не рассматривается как безусловная гарантия высокого качества всех предоставляемых услуг. Эффективность системы определяется прежде всего тем, насколько последовательно установленные требования выполняются на практике.

Практическая часть дисциплины предусматривает выполнение заданий, связанных с анализом качества обслуживания, применением методов управления качеством, изучением стандартов, оценкой удовлетворённости потребителей, анализом рисков и разработкой мер по обеспечению безопасности. Такая организация обучения соответствует содержанию практических занятий дисциплины, которые включают анализ нормативной базы, применение методов PDCA, Парето и TQM, изучение международных стандартов, работу с показателями удовлетворённости клиентов, анализ рисков и систем безопасности.

При использовании нормативно-правовых материалов необходимо учитывать их актуальность. Законодательство и нормативные требования в сфере туризма, транспорта, санитарии, защиты персональных данных, чрезвычайных ситуаций и других областях могут изменяться. Поэтому положения нормативного характера следует проверять по действующей редакции соответствующего документа на дату его применения. Учебник предназначен для изучения основных принципов и механизмов управления, но не заменяет официальные тексты законодательства, стандарты и иные нормативные документы.

Каждая глава завершается вопросами для самоконтроля и ключевыми терминами. Включённые в учебник таблицы, алгоритмы, примеры и практические задания предназначены для закрепления теоретического материала и формирования навыков его применения в профессиональной деятельности.

Изучение дисциплины должно привести к пониманию качества и безопасности не как отдельных направлений деятельности предприятия, а как взаимосвязанных элементов единой системы

управления туристской организацией. Такой подход позволяет перейти от устранения отдельных недостатков к их предупреждению, от реагирования на возникающие проблемы — к управлению рисками, а от формального соблюдения требований — к систематическому совершенствованию качества туристских услуг и обеспечению безопасности всех участников туристского процесса.

ГЛАВА 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ В ТУРИЗМЕ»

Ключевые слова и термины: *Качество, безопасность, требование, качество услуги, воспринимаемое качество, функциональное качество, риск, обязательные требования, интегрированная система менеджмента, культура безопасности.*

1.1. Цели и задачи дисциплины

За последнее десятилетие туризм Республики Узбекистан превратился из совокупности разрозненных инициатив в системообразующий сектор национальной экономики. По предварительным данным Национального комитета по статистике, в 2025 году страну с туристическими целями посетили 11,7 млн иностранных граждан, что на 46,8 % больше показателя предыдущего года (8,2 млн человек в 2024 году)[1]. Параллельно расширяется материальная база гостеприимства: общее количество средств размещения достигло 7 440 единиц совокупной вместимостью 202,6 тыс. мест, а объём экспорта туристических услуг за семь месяцев 2026 года составил 3 895,7 млн долларов США, увеличившись на 56 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года[2].

Однако количественный рост сам по себе не обеспечивает устойчивости отрасли. По мере насыщения рынка конкуренция смещается от борьбы за первичный визит к борьбе за повторный визит, положительный отзыв и рекомендацию, а решающими факторами такой конкуренции становятся качество обслуживания и безопасность пребывания. Принципиально важно, что эти два фактора асимметричны по своим последствиям. Недостаточное качество вызывает неудовлетворённость потребителя, отток клиентов и снижение доходности. Нарушение же безопасности — пожар в средстве размещения, пищевое отравление в ресторане отеля, дорожно-транспортное происшествие с туристской группой, утечка персональных данных гостей создаёт непосредственную угрозу жизни и здоровью людей, влечёт юридическую ответственность предприятия

[1] https://stat.uz/ru/press-tsentr/novosti-goskomstata
[2] https://stat.uz

и порождает репутационный ущерб, распространяющийся уже не на отдельную фирму, а на туристскую дестинацию и страну в целом. Именно поэтому в настоящем учебнике качество и безопасность рассматриваются не изолированно, а как единая взаимосвязанная управленческая система.

Объектом изучения дисциплины выступают процессы производства, продвижения и предоставления туристских и гостиничных услуг на предприятиях размещения, питания, туроператорской и турагентской деятельности, транспортного и экскурсионного обслуживания. Предметом дисциплины является совокупность организационно-управленческих, нормативно-правовых, экономических и технических отношений, возникающих в ходе обеспечения требуемого уровня качества обслуживания и безопасности туристов, персонала, имущества, инфраструктуры и информационных ресурсов предприятия.

Основной целью дисциплины является формирование у студентов углублённых теоретических знаний и практических навыков в области управления качеством услуг в сфере туризма и гостеприимства, организации систем безопасности и внедрения международных стандартов в практику деятельности предприятий. Достижение этой цели обеспечивается решением следующих задач:

— раскрытие теоретических основ категорий «качество» и «безопасность», их взаимосвязи и значения для индустрии туризма и гостеприимства;

— изучение международных стандартов ISO 9001, ISO 22000, ISO 45001, ISO 50001, системы HACCP, а также нормативно-правовой базы Республики Узбекистан в сфере туризма;

— освоение механизмов повышения качества услуг на основе современных подходов TQM, Lean Management и Six Sigma;

— формирование навыков анализа и оценки качества обслуживания с помощью индикаторов SERVQUAL, CSAT и NPS;

— формирование умения проектировать системы физической, технической, санитарной и информационной безопасности на объектах размещения, питания и транспорта;

— обучение выявлению, оценке и управлению рисками и чрезвычайными ситуациями, основам кризисного управления и планирования непрерывности деятельности;

— формирование знаний о системах онлайн-бронирования, PMS, электронных платежах и защите данных;

— раскрытие содержания экологической и социальной ответственности предприятия на основе принципов ESG и Целей устойчивого развития.

Дисциплина «Качество и безопасность в туризме» относится к числу обязательных и изучается в седьмом семестре в объёме 6 кредитов ECTS, что соответствует 180 часам общей учебной нагрузки, включая 36 часов лекционных и 36 часов практических занятий, а также 108 часов самостоятельной работы студента. Размещение дисциплины на завершающем этапе бакалаврской подготовки обусловлено её интегрирующим характером: к седьмому семестру студент уже располагает представлением об отраслевой структуре туризма, технологии гостиничного обслуживания и экономике предприятия, что позволяет перейти от описания процессов к их оценке, нормированию и управлению.

Дисциплина носит выраженный междисциплинарный характер и опирается на положения правоведения (правовой статус потребителя и ответственность исполнителя услуги), безопасности жизнедеятельности (защита в чрезвычайных ситуациях, охрана труда), санитарии и гигиены (санитарно-эпидемиологические требования к объектам питания и размещения), стандартизации и сертификации (техническое регулирование), информационных технологий (защита данных и платёжных операций), а также менеджмента и маркетинга услуг (управление процессами, лояльность потребителя). При этом дисциплина не дублирует перечисленные курсы: она формирует их прикладной отраслевой срез, объединяя разрозненные требования в единый контур управления предприятием туризма и гостеприимства.

Курс строится на четырёх взаимодополняющих методологических принципах. Первый — системный подход, в соответствии с которым предприятие туризма рассматривается как открытая система, а качество и безопасность — как свойства этой системы в целом, а не отдельных её элементов. Второй — процессный подход, требующий

описания деятельности через последовательность процессов с определёнными входами, выходами и владельцами, что делает качество измеримым и управляемым. Третий — риск-ориентированное мышление, закреплённое в структуре стандарта ISO 9001:2015 и предполагающее выявление факторов неопределённости до наступления неблагоприятного события[3]. Четвёртый — принцип превентивности, кратко формулируемый как «качество проектируется, а не контролируется»: затраты на предупреждение несоответствий на порядок ниже затрат на устранение их последствий, а в сфере безопасности предупреждение зачастую является единственно возможной стратегией.

Изучение дисциплины опирается на два уровня требований — национальный и международный. Национальный уровень образуют Закон Республики Узбекистан «О туризме», подзаконные акты, регулирующие деятельность средств размещения, а также государственные стандарты серии O‘z DSt, включая O‘z DSt 22483:2022, устанавливающий требования к гостиничным услугам[4]. Международный уровень представлен стандартами ISO, отраслевыми схемами сертификации и рекомендациями международных организаций. Подробный анализ национальной нормативно-правовой базы вынесен в главу 2, международных стандартов — в главу 4; в настоящей главе они упоминаются лишь как элементы формируемого понятийного аппарата.

Содержание учебника выстроено в виде трёх последовательных блоков. Блок I (главы 1–2) формирует теоретико-нормативный фундамент: понятийный аппарат и правовое поле деятельности. Блок II (главы 3–7) раскрывает инструменты управления качеством — от классических концепций менеджмента качества и международных стандартов до измерения удовлетворённости потребителей, рейтинговых систем и принципов устойчивого развития. Блок III (главы 8–12) посвящён системам обеспечения безопасности: управлению рисками и кризисами, комплексной безопасности объектов размещения, безопасности на туристском транспорте, кибербезопасности и пищевой безопасности. Такая

[3]ISO 9001:2015. Quality management systems.
[4]Закон Республики Узбекистан «О туризме».

последовательность отражает управленческую логику «понятия — нормы — инструменты — системы защиты» и обеспечивает переход от общего к частному без содержательных повторов: каждое понятие вводится однократно в том разделе, где оно является предметом изучения, а в остальных случаях сопровождается перекрёстной ссылкой.

Каждая глава включает несколько параграфов, аналитические таблицы, иллюстративные схемы, глоссарий ключевых терминов на русском, узбекском и английском языках, контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы. Цифровые данные и положения нормативных документов сопровождаются постраничными сносками на первоисточник, что позволяет студенту самостоятельно проверить и при необходимости актуализировать сведения требование особенно существенное для быстро меняющейся статистики туризма и обновляемой нормативной базы. Рекомендуемая последовательность работы предполагает предварительное ознакомление с текстом параграфа до аудиторного занятия, разбор таблиц и схем в ходе лекции и закрепление материала на практическом занятии в форме кейс-стади или проектного задания. Освоение дисциплины завершается формированием у студента целостного представления об интегрированной системе менеджмента качества и безопасности предприятия — того сквозного результата, к которому подводят все двенадцать глав учебника.

1.2. Теоретические основы качества и безопасности в туризме: содержание понятий, стратегические концепции и их системная взаимосвязь

Представление о качестве прошло длительную эволюцию, обобщённо представленную на рисунке 1.1. В ремесленном производстве качество отождествлялось с мастерством конкретного исполнителя, а индустриализация, разорвав прямую связь производителя и потребителя, потребовала объективных и воспроизводимых критериев оценки. Последовательно сменяли друг друга контроль готовой продукции, статистическое управление процессами, системное обеспечение качества, всеобщее управление качеством и, наконец, современный интегрированный менеджмент, объединяющий качество, безопасность и устойчивое развитие в

едином контуре. Существенно, что вместе с этапами менялся сам объект управления: от отдельного продукта к процессу, системе, организации и всей цепочке создания ценности.



Рис.1.1. Эволюция концепции качества и смена объекта управления.

Действующее международное определение закреплено в стандарте ISO 9000:2015: **качество** — это степень, с которой совокупность присущих объекту характеристик соответствует требованиям[5]. Слово «степень» указывает, что качество измеримо и может планироваться; понятие «присущие характеристики» отделяет свойства, объективно принадлежащие услуге (чистота номера, температура блюда, время ожидания трансфера), от присвоенных, к которым относится цена; наконец, «требования» трактуются как потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным[6]. Именно последний элемент определения соединяет качество с безопасностью, поскольку обязательные требования — это прежде всего требования законодательства, направленные на защиту жизни, здоровья и имущества потребителя. Отсюда следует и практический вывод: качество не является синонимом роскоши, и малое семейное средство размещения способно обладать высоким

[5]ISO 9000:2015. Quality management systems.
[6]Там же.

качеством наравне с пятизвёздочным отелем, если оно соответствует заявленным характеристикам и обоснованным ожиданиям своего сегмента.

Нормативное определение не отменяет существования различных исследовательских традиций. Классическая систематизация Д. Гарвина выделяет пять подходов к трактовке качества[7], их сопоставление применительно к отрасли приведено в таблице 1.2. Ни один из подходов не универсален, поэтому предприятие комбинирует их осознанно: производственный — при разработке внутренних стандартов, пользовательский — при оценке результата, ценностный — при позиционировании на рынке.

Таблица 1.2

Основные подходы к трактовке качества и их применимость в туризме и гостеприимстве[8]

Подход	Трактовка качества	Пример в туризме и гостеприимстве	Ограничение
Трансцендентный (философский)	Качество как абсолютное превосходство, познаваемое только опытом	«Атмосфера» бутик-отеля в исторической части Самарканда, аутентичность впечатления	Не измеряется, не может быть основой управленческих решений
Продуктовый (объектный)	Качество как измеримое количество присущих объекту характеристик	Площадь и оснащение номера, число позиций в меню завтрака, категория «звёздности»	Игнорирует восприятие гостя, повышает себестоимость услуги
Пользовательский (потребительский)	Качество как способность удовлетворить потребности и	Оценка объекта на цифровых платформах, готовность гостя	Субъективность; ожидания разных сегментов

[7] https://sloanreview.mit.edu/article/what-does-product-quality-really-mean/

[8] составлено на основе систематизации Д. Гарвина.

Подход	Трактовка качества	Пример в туризме и гостеприимстве	Ограничение
	ожидания потребителя	рекомендовать его другим	противоречат друг другу
Производственный (процессный)	Качество как соответствие услуги установленным требованиям и стандартам	Соблюдение технологии уборки номера, регистрация гостя в пределах норматива времени	Соответствие стандарту не гарантирует удовлетворённости гостя
Ценностный (экономический)	Качество как соотношение полученной полезности и уплаченной цены	Отель, признанный лучшим по соотношению цены и уровня обслуживания	Смешивает две разные категории — качество и цену

Качество услуги обладает выраженной спецификой, обусловленной её неосязаемостью, неотделимостью производства от потребления, гетерогенностью и несохраняемостью. Услугу нельзя оценить до потребления и нельзя подвергнуть выходному контролю: дефект обслуживания становится очевиден гостю в тот же момент, когда возникает. Отсюда особая роль контактного персонала и стандартов обслуживания. К.Грёнроос предложил различать техническое качество — то, что гость получает, — и функциональное — то, каким образом он это получает.[9] При сопоставимом техническом уровне итоговую оценку чаще определяет именно функциональная составляющая. Наконец, качество существует одновременно как фактически достигнутый уровень обслуживания и как результат сопоставления гостем ожиданий с полученным опытом[10], из чего следует известный практикам парадокс: избыточные рекламные обещания снижают воспринимаемое качество при неизменном фактическом уровне сервиса.

[9] https://www.researchgate.net/publication/233522386_A_Service_Quality_Model_and_its_Marketing_Implications
[10] https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224298504900403?journalCode=jmxa&cid=943&f%5B0%5D=seminar_academic_area%3A971&field_date_time=9%2F1%2F2023&field_format_value=2&page=1&search_api_fulltext=

В английском языке понятию **«безопасность»** соответствуют два самостоятельных термина: ***safety*** — защищённость от непреднамеренных событий (пожар, отравление, техническая авария) и ***security*** — защищённость от преднамеренных противоправных действий (кража, нападение, кибератака). В русском и узбекском языках оба значения объединены одним словом, что на практике приводит к смешению принципиально разных задач: предупреждение случайного вреда требует технических регламентов и обучения, тогда как противодействие умышленному вреду — контроля доступа, наблюдения и взаимодействия с правоохранительными органами.

Терминологический аппарат безопасности опирается на четыре связанных понятия:

опасность — источник потенциального вреда;

угроза — обстоятельство, способное реализовать опасность;

уязвимость — свойство объекта, облегчающее её реализацию;

риск, согласно ISO 31000:2018, — влияние неопределённости на достижение целей[11], количественно оцениваемое через вероятность события и тяжесть его последствий.

Безопасность в туризме, таким образом, определяется как состояние защищённости туристов, персонала, имущества, инфраструктуры и информации от совокупности угроз, при котором риски удерживаются на приемлемом уровне. Национальное законодательство закрепляет эту обязанность прямо: глава 9 Закона Республики Узбекистан «О туризме» устанавливает гарантии безопасности туристов и экскурсантов, меры, принимаемые туроператорами и турагентами, порядок деятельности спасательных и экстренных служб, а также страхование в сфере туризма[12].

Безопасность неоднородна по содержанию, поэтому в управленческой практике её принято разделять на виды по объекту защиты и характеру угроз (таблица 1.3). Такое разделение имеет не только классификационное, но и организационное значение: каждому виду соответствуют собственная нормативная база, ответственное подразделение и набор контрольных процедур. Важно и то, что безопасность формируется на четырёх уровнях одновременно —

[11] ISO 31000:2018. Risk management.

[12] https://lex.uz/ru/docs/4428101

отдельного туриста, предприятия, дестинации и страны, — а оценка страны в целом определяется её слабейшим звеном.

Таблица 1.3

Классификация видов безопасности в индустрии туризма и гостеприимства

Вид безопасности	Объект защиты	Типовые угрозы	Базовая норма или стандарт
Личная (физическая)	Жизнь и здоровье туриста и персонала	Противоправные посягательства, травмы, падения, нападения	Закон «О туризме», гл. 9; внутренние регламенты службы безопасности
Имущественная	Имущество гостя и предприятия	Кража, порча, утрата ценностей, мошенничество	Гражданское законодательство; O‘z DSt 22483:2022
Пожарная и техническая	Здания, оборудование, инженерные системы	Пожар, отказ лифта, авария систем электро- и водоснабжения	Нормы пожарной безопасности; регламенты технической эксплуатации
Санитарно-эпидемиологическая и пищевая	Здоровье гостей и персонала	Пищевое отравление, инфекции, аллергические реакции	ISO 22000, HACCP, санитарные правила и нормы
Транспортная	Туристы в процессе перевозки	Дорожно-транспортные происшествия, неисправность транспорта, ошибки экипажа	Отраслевые стандарты авиационного, железнодорожного и автомобильного транспорта
Информационная (кибербезопасность)	Персональные и платёжные данные	Утечка данных, взлом систем бронирования, мошеннические платежи	ISO/IEC 27001, требования к защите персональных данных

Вид безопасности	Объект защиты	Типовые угрозы	Базовая норма или стандарт
Экологическая и социальная	Природная среда и местное сообщество	Загрязнение, чрезмерная нагрузка на объекты, конфликты с населением	Принципы ESG, Цели устойчивого развития

Соотношение двух категорий «качество и безопасность» наиболее наглядно объясняется моделью Н. Кано, разделяющей требования потребителя на обязательные, одномерные и привлекательные[13]. Безопасность относится к обязательным требованиям (must-be quality): её соблюдение не вызывает у гостя положительных эмоций и воспринимается как само собой разумеющееся, тогда как нарушение приводит к резкому, непропорциональному падению удовлетворённости. Отсюда вытекает принципиальная асимметрия последствий: недостаток качества влечёт неудовлетворённость и отток клиентов, тогда как нарушение безопасности создаёт угрозу жизни и здоровью, юридическую ответственность предприятия и репутационный ущерб, распространяющийся на всю дестинацию.

Из сказанного следует, что безопасность не является внешней по отношению к качеству категорией: она представляет собой ту часть требований к услуге, которая имеет обязательный характер, а значит, входит в состав качества по определению ISO 9000:2015. Именно поэтому современные системы менеджмента строятся не параллельно, а совместно. Техническую возможность такой интеграции обеспечивает единая структура стандартов ISO, известная как Annex SL[14]: ISO 9001, ISO 22000, ISO 45001 и ISO/IEC 27001 имеют совпадающие разделы, что позволяет предприятию иметь одну политику, один реестр рисков, один внутренний аудит и один цикл управления вместо четырёх параллельных (рис. 1.2). Для средних и малых предприятий Узбекистана это имеет прямое экономическое значение, поскольку многократно снижает затраты на поддержание систем менеджмента.

[13] https://www.scirp.org/journal/journalcitations?journalid=884
[14] https://www.iso.org/sites/directives/current/consolidated/index.html

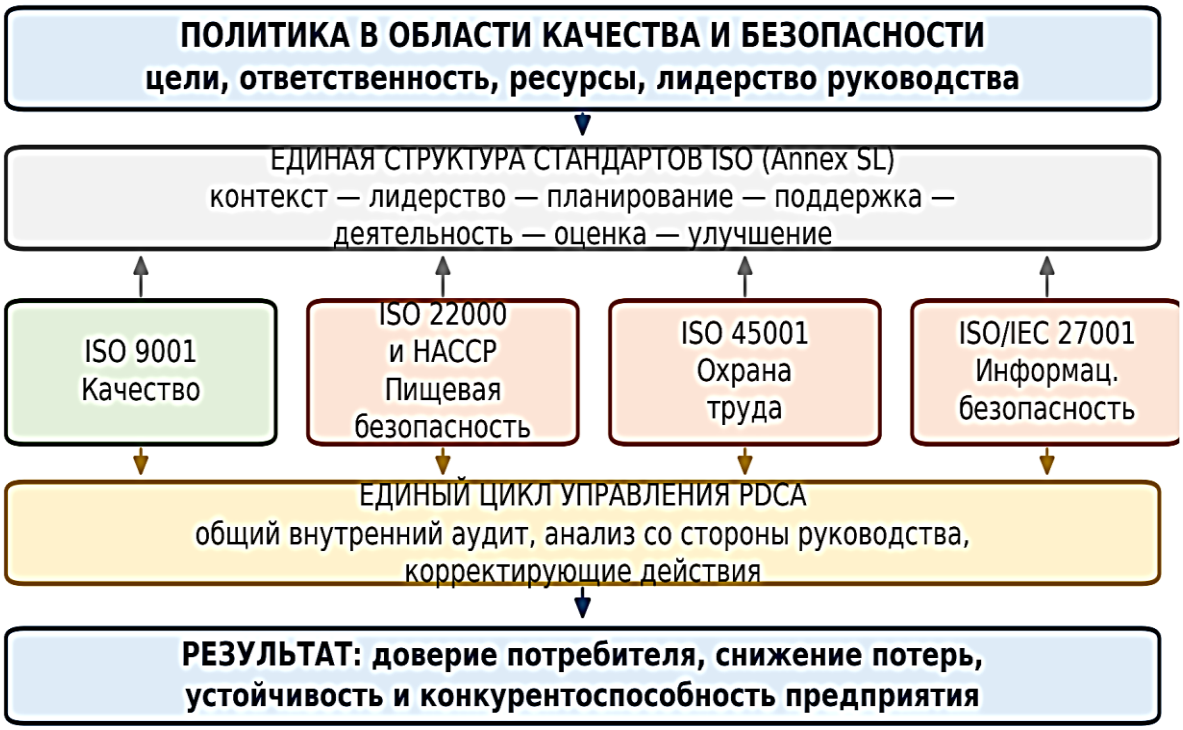


Рис.1.2. Качество и безопасность как взаимосвязанная система.

Экономическое обоснование единства двух категорий даёт модель затрат на качество, разделяющая их на затраты предупреждения, затраты оценки и потери от несоответствий[15]. Соотношение этих групп подчиняется правилу, широко используемому в литературе по управлению качеством: устранение несоответствия на этапе проектирования обходится примерно в десять раз дешевле, чем на этапе оказания услуги, и примерно в сто раз дешевле, чем после того, как с ним столкнулся потребитель. В сфере безопасности этот разрыв ещё значительнее, поскольку последствия реализовавшегося риска в принципе не могут быть полностью компенсированы. Отсюда следует ключевой управленческий вывод главы: и качество, и безопасность проектируются заранее, а не контролируются по факту.

4. Ключевые стратегические концепции. Практическая реализация изложенных теоретических положений опирается на восемь стратегических концепций, образующих управленческую рамку курса (таблица 1.4). Три из них имеют сквозной характер и потому заслуживают отдельного пояснения. Клиентоцентричность

[15]Feigenbaum A. V. Total Quality Control. — 3rd ed., rev. — New York: McGraw-Hill, 1991. — P. 109–120

означает признание того, что оценку качества выносит гость, а не предприятие, и потому системы измерения удовлетворённости встраиваются непосредственно в процессы обслуживания. Риск-ориентированное мышление переносит центр тяжести управления с реагирования на предупреждение и является связующим звеном между менеджментом качества и менеджментом безопасности. Культура безопасности предполагает, что ответственность за безопасность распределена между всеми сотрудниками, а не сосредоточена в специализированной службе; её практическим индикатором служит готовность персонала сообщать о нарушениях и потенциально опасных ситуациях без опасения санкций. Остальные концепции раскрываются в соответствующих главах учебника, ссылки на которые приведены в таблице.

Таблица 1.4

Ключевые стратегические концепции качества и безопасности в индустрии туризма и гостеприимства

Стратегическая концепция	Содержание	Ключевой инструмент
Клиентоцентричность	Качество определяется восприятием гостя, а не мнением предприятия	SERVQUAL, CSAT, NPS, работа с отзывами
Процессный подход	Деятельность описывается как совокупность взаимосвязанных процессов	Карты процессов, стандарты обслуживания
Риск-ориентированное мышление	Управление направлено на предупреждение неблагоприятных событий	ISO 31000, реестр рисков, матрица «вероятность — последствия»
Непрерывное совершенствование	Улучшение как постоянная, а не разовая деятельность	Цикл PDCA, кайдзен, диаграмма Парето
Стандартизация и сертификация	Требования формализуются и подтверждаются независимой стороной	ISO 9001, ISO 22000, ISO 45001, HACCP, O‘z DSt
Культура безопасности	Безопасность как норма поведения каждого	Обучение, разбор инцидентов, безнаказанное

Стратегическая концепция	Содержание	Ключевой инструмент
	сотрудника, а не функция отдельной службы	информирование о нарушениях
Устойчивость и ESG	Учёт экологических, социальных и управленческих последствий деятельности	ESG-отчётность, Green Key, ЦУР
Цифровизация управления	Сбор и анализ данных о качестве и безопасности в режиме реального времени	PMS, CRS, системы мониторинга и контроля доступа

Таким образом, качество и безопасность представляют собой не два параллельных направления деятельности предприятия, а две стороны единой системы требований к услуге. Качество определяет степень соответствия услуги ожиданиям потребителя, безопасность — обязательную, не подлежащую компромиссу часть этих требований, а стандарты серии O‘z DSt и ISO[16] задают форму, в которой эти требования фиксируются и проверяются. Правовой механизм, посредством которого государство устанавливает и контролирует обязательные требования, рассматривается в главе 2.

Вопросы для самоконтроля:

1. Каковы цель и основные задачи дисциплины «Качество и безопасность в туризме»?
2. Какие результаты обучения формирует дисциплина и в каких главах учебника они достигаются?
3. Раскройте содержание пяти этапов эволюции концепции качества. Как менялся объект управления при переходе от одного этапа к другому?
4. Приведите определение качества по стандарту ISO 9000:2015. Почему качество не является синонимом роскоши?
5. Охарактеризуйте пять подходов к трактовке качества по Д. Гарвину.

[16] O‘z DSt 22483:2022 (ISO 22483:2020, MOD).

6. Какие свойства услуги осложняют управление её качеством и какими организационными средствами предприятие компенсирует каждое из них?

7. В чём различие технического и функционального качества по К. Грёнроосу?

8. Чем различаются понятия safety и security?

9. Раскройте содержание понятий «опасность», «угроза», «уязвимость» и «риск».

10. Как определяется риск в стандарте ISO 31000:2018?

ГЛАВА 2. ПРАВОВАЯ ОСНОВА РЕГУЛИРОВАНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЫ

Ключевые слова и термины: *государственное регулирование туристической деятельности, нормативно-правовой акт, Закон Республики Узбекистан «О туризме», уполномоченный государственный орган в сфере туризма, техническое регулирование, технический регламент, национальный стандарт O'z DSt, презумпция соответствия, минимальные требования к качеству и безопасности услуги, государственный контроль и ответственность за нарушение требований.*

2.1. Государственное регулирование туристической деятельности посредством нормативно-правовых актов

Среди требований к туристской услуге существует группа обязательных, невыполнение которых угрожает жизни и здоровью потребителя. Рыночный механизм не способен обеспечить их соблюдение самостоятельно, и тому есть три причины:

Первая — асимметрия информации: турист, приобретающий тур или бронирующий номер, не в состоянии до момента потребления проверить состояние систем пожарной безопасности отеля, техническое состояние автобуса или санитарное состояние кухни, а значит, не может отразить эти характеристики в своём выборе.

Вторая — внешние эффекты: последствия инцидента несёт не только виновное предприятие, но и вся дестинация, поэтому у отдельного субъекта отсутствуют достаточные экономические стимулы вкладываться в безопасность.

Третья — неравенство переговорных позиций сторон договора, при котором потребитель фактически лишён возможности влиять на его условия. Государственное регулирование выступает институциональным ответом на эти три обстоятельства: оно устанавливает обязательный минимум требований, делает информацию проверяемой и создаёт механизм принуждения к соблюдению норм.

Целями государственного регулирования туристической деятельности выступают защита жизни, здоровья, прав и имущества

туристов, обеспечение добросовестной конкуренции, сохранение туристских ресурсов и формирование устойчивого положительного имиджа страны. Достигаются они четырьмя группами методов:

Правовые методы — принятие нормативно-правовых актов, устанавливающих права, обязанности и ответственность участников отношений.

Административные методы — лицензирование отдельных видов деятельности, ведение единых реестров, сертификация услуг, классификация объектов, государственный контроль и применение санкций.

Экономические методы — налоговые и таможенные льготы, субсидирование, льготное кредитование, средства внебюджетного Фонда поддержки туристской сферы.

Информационные методы — обязательное раскрытие сведений об условиях оказания услуги, ведение открытых реестров, паспортизация туристских маршрутов.

Существенно, что современная практика смещает акцент с прямого административного принуждения на сочетание превентивных и стимулирующих инструментов: предприятию должно быть экономически выгоднее соблюдать требования, чем нарушать их.

Правовое поле туристической деятельности образуют акты разной юридической силы, находящиеся в отношениях соподчинения (рис.2.1). Высшую юридическую силу и прямое действие имеет Конституция Республики Узбекистан. Далее следуют законы, среди которых для отрасли базовыми являются Закон «О туризме», Гражданский кодекс, законы «О защите прав потребителей» и «О техническом регулировании». Указы и постановления Президента задают стратегические ориентиры развития отрасли и определяют институциональную конфигурацию управления. Постановления Кабинета Министров конкретизируют законодательные нормы: именно на этом уровне утверждаются правила оказания гостиничных услуг, порядок лицензирования и сертификации. Ведомственные акты — положения, инструкции, административные регламенты приобретают общеобязательный характер только после государственной регистрации в Министерстве юстиции. Нижний уровень образуют технические регламенты и национальные стандарты,

устанавливающие конкретные измеримые требования к услуге; их анализу посвящён параграф 2.2. Ключевой принцип всей конструкции состоит в том, что каждый нижестоящий акт принимается на основании вышестоящего и не может ему противоречить, а официальным источником опубликования выступает Национальная база данных законодательства, размещённая на портале lex.uz.



Рис.2.1. Иерархия нормативно-правовых актов, регулирующих туристическую деятельность.

Закон «О туризме» принят Законодательной палатой 16 апреля 2019 года, одобрен Сенатом 21 июня 2019 года и подписан 18 июля 2019 года под номером ЗРУ-549[17]; в силу он вступил по истечении трёх месяцев со дня официального опубликования, с 20 октября 2019 года. Закон включает 10 глав и 45 статей, структура которых представлена в таблице 2.1. Целью Закона является регулирование отношений в сфере туризма, а предметом весь комплекс отношений между государством, субъектами сферы туризма, туристами и экскурсантами.

Статья 3 Закона закрепляет понятийный аппарат отрасли, имеющий прямое практическое значение. Туристом признаётся физическое лицо, посещающее страну или место временного

[17] https://lex.uz/ru/docs/4428101

пребывания без занятия деятельностью, приносящей доход из источников в этом месте, на период от двадцати четырёх часов до двенадцати месяцев подряд либо совершающее не менее одной ночёвки; экскурсантом — лицо, путешествующее не более двадцати четырёх часов без ночёвки. Туром считается путешествие по определённому маршруту в конкретные сроки, обеспеченное комплексом не менее чем из двух видов туристских услуг, а к самим туристским услугам отнесены услуги размещения, питания, транспортного, экскурсионного и консультационного обслуживания[18]. Различие между туристом и экскурсантом не является формальным: от него зависят объём обязанностей исполнителя, порядок регистрации и содержание требований безопасности.

Статья 4 устанавливает принципы Закона, первым из которых назван приоритет защиты прав, свобод, законных интересов и безопасности туристов, экскурсантов и субъектов сферы туризма; за ним следуют устойчивость развития туризма, государственная поддержка предпринимательства и развитие конкуренции, а также гласность и открытость[19]. Постановка безопасности на первое место в перечне принципов имеет не декларативный, а нормативный смысл: при коллизии норм и при толковании неясных положений приоритет отдаётся тому решению, которое обеспечивает большую защищённость туриста. Это законодательное подтверждение тезиса параграфа 1.2 о безопасности как обязательном требовании к услуге.

Таблица 2.1

Структура Закона Республики Узбекистан «О туризме»[20]

Глава	Статьи	Предмет регулирования
Глава 1	1–5	Цель закона, законодательство о туризме, основные понятия, принципы, формы и виды туризма
Глава 2	6–13	Направления государственной политики, полномочия Кабинета Министров и уполномоченного органа, Координационный совет, Фонд поддержки туристской сферы

[18]Там же, ст. 3.
[19]Там же, ст. 4.
[20] https://lex.uz/ru/docs/4428101

Глава	Статьи	Предмет регулирования
Глава 3	14–16	Туристская индустрия, классификация объектов туристской индустрии, туристский информационный центр
Глава 4	17–19	Туристские зоны, их виды и туристские кластеры
Глава 5	20–24	Лицензирование, сертификация туристских услуг, стандартизация, сертификация квалификации гидов, единые реестры
Глава 6	25–28	Формирование, продвижение и реализация туристского продукта, национальный туристский бренд, информирование потребителя
Глава 7	29–31	Права и обязанности туроператоров, турагентов, туристов, экскурсантов, гидов и инструкторов-проводников
Глава 8	32–34	Объединения субъектов сферы туризма и их права
Глава 9	35–38	Гарантии безопасности туристов, меры туроператоров и турагентов, спасательные и экстренные службы, страхование
Глава 10	39–45	Международное сотрудничество, разрешение споров, ответственность за нарушение законодательства

Статья 6 определяет основные направления государственной политики: развитие туризма как стратегической отрасли экономики, рациональное использование и сохранение туристских ресурсов, привлечение инвестиций, развитие государственно-частного партнёрства, стимулирование субъектов через налоговые и таможенные льготы, обеспечение безопасности туристов и защиты их имущества, подготовка кадров и повышение имиджа страны[21]. Полномочия распределены между Кабинетом Министров и уполномоченным государственным органом: Кабинет Министров устанавливает порядок лицензирования, сертификации и страхования, утверждает правила оказания гостиничных услуг и услуг туроператоров, определяет объекты, запрещённые для посещения; уполномоченный орган осуществляет лицензирование и сертификацию, ведёт единые реестры, устанавливает классификацию

[21]Там же, ст. 6.

средств размещения, горнолыжных трасс и пляжей, координирует разработку стандартов качества и безопасности туристских услуг[22]. Условия осуществления деятельности вынесены в отдельную главу 5, объединяющую лицензирование, сертификацию услуг, стандартизацию, сертификацию квалификации гидов и экскурсоводов и ведение единых реестров[23].. Глава 9 закрепляет гарантии безопасности туристов, обязанности туроператоров и турагентов по её обеспечению, статус специализированных спасательных и экстренных служб и правила страхования в сфере туризма[24].

Закон «О туризме» с момента принятия неоднократно изменялся: поправки вносились в 2021, 2022, 2023, 2024 и 2025 годах, причём последние изменения вступили в силу в 2026 году[25]. Изменялось и наименование уполномоченного органа: от Государственного комитета по развитию туризма к министерству, затем к комитету в структуре профильного министерства и, наконец, к самостоятельному Комитету по туризму Республики Узбекистан, являющемуся правопреемником предшествующего органа[26].

Государственное регулирование туристической деятельности представляет собой многоуровневую систему, в которой закон устанавливает общие правила и распределяет полномочия, подзаконные акты конкретизируют процедуры, а обязательный минимум измеримых требований к самой услуге закрепляется на уровне технических регламентов и национальных стандартов.

2.2. Национальные стандарты (O‘z DSt)

Нижний, наиболее конкретный уровень правового регулирования образуют документы, устанавливающие измеримые требования к самой услуге. Их правовую основу составляют три закона: Закон «О техническом регулировании» регулирует установление, применение и исполнение обязательных требований к безопасности продукции, работ и услуг[27], Закон «О стандартизации» определяет порядок разработки, принятия и применения стандартов и формирует

[22]Там же, ст. 7, 8.
[23]Там же, гл. 5, ст. 20–24.
[24]Там же, гл. 9, ст. 35–38.
[25] https://lex.uz/ru/docs/7965945
[26]https://president.uz/ru/lists/view/8692
[27] https://lex.uz/ru/docs/6392314

национальную систему стандартизации[28], Закон «Об оценке соответствия» устанавливает процедуры подтверждения того, что услуга фактически отвечает заявленным требованиям[29]. Разграничение этих трёх областей принципиально: техническое регулирование отвечает на вопрос *что* обязательно, стандартизация — *как* это выполнить, оценка соответствия — *чем* это подтверждается. Смешение понятий на практике приводит к типичной ошибке, когда предприятие считает наличие сертификата эквивалентом безопасности, тогда как сертификат лишь фиксирует соответствие на момент проверки.

В параграфе 1.2 отмечалось, что определение качества по ISO 9000:2015 включает требования установленные, обычно предполагаемые и обязательные. Национальное законодательство переводит это различение в юридическую плоскость. Обязательные требования безопасности содержатся в технических регламентах и подлежат исполнению всеми субъектами. Национальные стандарты, напротив, применяются добровольно, но эта добровольность условна. Закон «О техническом регулировании» закрепляет принцип презумпции соответствия: выполнение требований стандарта, взаимосвязанного с техническим регламентом, означает соблюдение требований самого регламента:

Продукция, процессы или методы ее производства признаются соответствующими требованиям технического регламента, если они соответствуют требованиям стандартов, на которые ссылается технический регламент.

Перечень стандартов на продукцию, процессы или методы ее производства, обеспечивающих презумпцию соответствия требованиям технических регламентов, публикуется специально уполномоченным государственным органом на своем официальном веб-сайте.[30]

Практическое следствие таково: предприятие вправе обеспечить безопасность собственным способом, однако тогда именно оно обязано доказывать достаточность принятых мер, следование национальному стандарту снимает с него это бремя доказывания. Кроме того, добровольный стандарт становится юридически обязательным в трёх

[28] https://lex.uz/uz/docs/627055.
[29] https://lex.uz/docs/2248101
[30] https://www.lex.uz/ru/docs/6392314

случаях — если на него сделана ссылка в техническом регламенте, если он указан в договоре с потребителем или контрагентом, и если по нему проводится сертификация услуги. Именно поэтому в отраслевой практике формально добровольные стандарты применяются практически повсеместно.



Рис. 2.2. Три уровня требований к гостинично-туристской услуге и их соотношение[31].

Государственную политику в области технического регулирования, стандартизации, метрологии и оценки соответствия проводит Узбекское агентство по техническому регулированию при Кабинете Министров Республики Узбекистан, известное также под названием агентства «Узстандарт». Функции национального органа по стандартизации и базовой организации по координации деятельности отраслевых технических комитетов возложены на Узбекский институт стандартов[32]. В систему агентства входят также Узбекский национальный институт метрологии, Узбекский центр аккредитации и Инспекция по контролю в области технического регулирования, полномочия которой рассматриваются далее.[33] Разработка стандартов

[31] разработано на основе Закона Республики Узбекистан «О техническом регулировании».
[32] https://lex.uz/ru/docs/6270553
[33] https://gov.uz/ru/standart/departments/subordinate?active=2569

ведётся через технические комитеты, объединяющие представителей органов управления, бизнеса, науки и объединений потребителей, что обеспечивает учёт интересов всех сторон и делает стандарт результатом согласования, а не одностороннего предписания.

Национальный стандарт обозначается индексом **O‘z DSt**, за которым следуют регистрационный номер и год принятия. Существенное значение имеет степень гармонизации с международным документом: обозначение IDT указывает на идентичность стандарту ISO, MOD — на модифицированное принятие с учётом национальных особенностей, NEQ — на неэквивалентность. Для отрасли эта пометка имеет прямое практическое значение: гармонизированный стандарт облегчает признание услуги на внешних рынках и снижает издержки предприятий, работающих с иностранными туроператорами. Виды документов по стандартизации и характер их применения обобщены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Виды документов по стандартизации и характер их применения в туристической сфере[34]

Вид документа	Кем принимается	Характер применения	Пример применительно к туризму
Технический регламент	Кабинет Министров Республики Узбекистан	Обязателен для всех субъектов без исключений	Требования безопасности к отдельным видам продукции и услуг, потребляемых на объектах размещения и питания
Национальный стандарт O‘z DSt	Узбекское агентство по техническому регулированию	Добровольное применение; при выполнении действует презумпция соответст	O‘z DSt 22483:2022 «Туризм и сопутствующие услуги. Требования к гостиничным услугам»

[34]составлено на основе законов Республики Узбекистан «О техническом регулировании» и «О стандартизации».

Вид документа	Кем принимается	Характер применения	Пример применительно к туризму
		вия регламенту	
Межгосударственный стандарт (ГОСТ)	Межгосударственный совет по стандартизации (МГС)	Применяется после введения в действие на территории республики	Стандарты на услуги общественного питания и терминологию в сфере обслуживания
Стандарт организации	Само предприятие	Обязателен для персонала предприятия, не может снижать установленные требования	Внутренний стандарт обслуживания службы приёма и размещения, регламент уборки номера
Технические условия	Изготовитель или исполнитель	Применяется к конкретной продукции или услуге данного субъекта	Технические условия на фирменные блюда ресторана при отеле

Закон «О туризме» посвящает стандартизации отдельную статью, устанавливая, что она осуществляется в целях повышения качества туристских услуг и обеспечения безопасности туристов[35]. Уполномоченный государственный орган в сфере туризма координирует разработку стандартов качества и безопасности оказания туристских услуг, а также разрабатывает нормативные документы в области технического регулирования, касающиеся безопасности и охраны здоровья туристов и экскурсантов[36]. Базовым отраслевым

[35]Закон Республики Узбекистан «О туризме».
[36]Там же.

документом для средств размещения выступает O‘z DSt 22483:2022, принятый как модифицированная версия международного стандарта ISO 22483:2020 и устанавливающий требования к гостиничным услугам[37]. Стандарт охватывает как техническую составляющую качества — состояние здания, оснащение номера, состав предоставляемых услуг, так и функциональную, относящуюся к персоналу и порядку обслуживания.

Состав минимальных требований означает тот порог, ниже которого услуга не может оказываться законно независимо от категории объекта, его ценового сегмента и договорённостей с потребителем. Требования группируются по семи направлениям, представленным в таблице 2.3. Принципиально, что все они одновременно являются и требованиями качества, и требованиями безопасности: чистота номера есть характеристика качества и одновременно условие санитарно-эпидемиологического благополучия, а обученность персонала действиям при пожаре — характеристика профессионализма и условие сохранения жизни гостей. Это подтверждает единство двух категорий на уровне конкретных нормативных предписаний.

Таблица 2.3

Состав минимальных требований к качеству и безопасности гостинично-туристских услуг

Группа требований	Содержание	Способ подтверждения
Безопасность здания и инженерных систем	Состояние конструкций, электроснабжения, лифтового хозяйства, систем пожарной сигнализации и эвакуации, аварийное освещение	Акты, заключения надзорных органов, журналы техобслуживания
Санитарно-гигиенические условия	Качество воды, режим уборки и смены белья, дезинфекция, обращение с отходами,	Санитарные заключения, протоколы

[37]O‘z DSt 22483:2022 (ISO 22483:2020, MOD).

Группа требований	Содержание	Способ подтверждения
	состояние санитарных узлов	лабораторных исследований
Пищевая безопасность	Условия хранения и приготовления пищи, прослеживаемость сырья, контроль критических точек, информирование об аллергенах	Внедрённая система HACCP, производственные журналы
Квалификация и поведение персонала	Профессиональная подготовка, знание порядка действий в чрезвычайной ситуации, языковая подготовка, медицинские осмотры	Документы об образовании, программы обучения, личные медицинские книжки
Информирование потребителя	Достоверные сведения об услуге, её цене, составе, правилах проживания и порядке подачи жалоб	Договор, прейскурант, информационные стенды и материалы в номере
Оснащение и состав услуг	Площадь и оборудование номера, набор обязательных услуг, режим работы служб	Соответствие заявленной категории объекта
Доступность для лиц с инвалидностью	Безбарьерный вход, приспособленные номера и санитарные узлы, средства оповещения	Проектная документация, акты приёмки

Национальный стандарт задаёт требуемый результат, но не описывает конкретные действия сотрудника отеля или экскурсовода. Преобразование нормы в исполнимую процедуру происходит на уровне стандарта организации — внутреннего документа предприятия,

определяющего последовательность операций, распределение ответственности и точки контроля. Методически корректная последовательность разработки такова: выявление применимых обязательных требований, выбор соответствующего национального стандарта, описание собственных процессов, установление контрольных точек и показателей, обучение персонала и последующая проверка исполнения. Внутренний стандарт может устанавливать более высокие требования, чем национальный, но никогда более низкие. Попытка «оптимизировать» обслуживание за счёт снижения нормативного уровня переводит деятельность предприятия в область правонарушения. Подтверждение соответствия услуги установленным требованиям осуществляется через процедуру сертификации, предусмотренную Законом «О туризме»[38]. Её порядок, схемы и связь с международными стандартами ISO подробно рассматриваются в главе 4, а вопросы категорирования средств размещения в главе 6.

Национальные стандарты выполняют в системе регулирования двойную функцию: они переводят общие законодательные предписания в измеримые характеристики услуги и одновременно предоставляют предприятию проверенный способ доказать соблюдение обязательных требований. Однако сами по себе нормы и стандарты не обеспечивают их исполнения, для этого необходим механизм государственного контроля, которому посвящён следующий параграф.

2.3. Государственные органы контроля и инспекции

Нормы и стандарты, рассмотренные в предыдущих параграфах, сами по себе не обеспечивают безопасности туриста, они лишь описывают требуемое состояние. Механизмом, превращающим предписание в фактически исполняемое правило, выступает государственный контроль. Его назначение состоит не в наказании как таковом, а в выявлении отклонений и их устранении до наступления вреда, а также в поддержании равных конкурентных условий, добросовестное предприятие, вкладывающее средства в системы безопасности и обучение персонала, не должно проигрывать

[38]ЗРУ «О туризме».

конкуренту, экономящему на этом. Современная практика контроля в Республике Узбекистан строится на четырёх принципах:

законности,

приоритета профилактики над санкцией,

презумпции добросовестности субъекта предпринимательства,

и риск-ориентированного отбора объектов проверки.

Последний принцип означает, что интенсивность контроля зависит от потенциальной опасности объекта: гостиница с рестораном и бассейном закономерно попадает в более высокую категорию риска, чем турагентство, работающее только с бронированием, и проверяется чаще.



Рис.2.3. Система государственного контроля деятельности предприятия туристской индустрии.

Контроль в туристической сфере является распределённым: единого органа, проверяющего все аспекты деятельности предприятия, не существует, а полномочия разделены по предмету (рис. 2.3, таблица 2.4). Отраслевой контроль осуществляет уполномоченный государственный орган в сфере туризма, к компетенции которого Закон «О туризме» относит контроль за соответствием туристских услуг установленным требованиям и стандартам, лицензирование,

сертификацию услуг, ведение единых реестров и установление классификации средств размещения, горнолыжных трасс и пляжей[39]. В настоящее время эти функции реализует Комитет по туризму Республики Узбекистан, образованный как самостоятельный орган государственного управления и являющийся правопреемником предшествующего комитета[40].

Контроль соблюдения технических регламентов и применяемых стандартов ведёт Узбекское агентство по техническому регулированию при Кабинете Министров через Инспекцию по контролю в области технического регулирования[41]. Санитарно-эпидемиологические требования к условиям проживания и питания контролирует Комитет санитарно-эпидемиологического благополучия и общественного здоровья при Министерстве здравоохранения, образованный в 2020 году и действующий на основании Положения, утверждённого Кабинетом Министров в 2025 году[42]. Противопожарное состояние объектов проверяют органы государственного пожарного надзора, вопросы правопорядка, регистрации иностранных граждан и личной безопасности туристов относятся к компетенции органов внутренних дел, а достоверность рекламы и соблюдение прав потребителей к компетенции антимонопольного органа. Отдельным направлением выступает безопасность на объектах транспорта и туризма, для обеспечения которой предусмотрены дополнительные межведомственные меры[43].

Таблица 2.4

Государственные органы контроля в сфере туризма

Контролирующий орган	Предмет контроля	Типичные объекты и документы проверки
Комитет по туризму Республики Узбекистан	Соответствие туристских услуг установленным требованиям и стандартам, ведение	Сведения в едином реестре, договоры с туристами, туристские ваучеры, документы о категории

[39] https://lex.uz/ru/docs/4428101
[40] https://president.uz/ru/lists/view/8692
[41] https://lex.uz/ru/docs/6392314
[42] https://lex.uz/ru/docs/4914450; https://lex.uz/ru/docs/7351840
[43] https://lex.uz/ru/docs/4651304

Контролирующий орган	Предмет контроля	Типичные объекты и документы проверки
	реестров, категорирование объектов	средства размещения, квалификация гидов
Узбекское агентство по техническому регулированию (Инспекция по контролю)	Соблюдение требований технических регламентов и применяемых стандартов	Сертификаты соответствия, протоколы испытаний, документы поверки средств измерений
Санэпидком при Министерстве здравоохранения	Санитарно-эпидемиологические требования к условиям проживания и питания	Санитарные заключения, личные медицинские книжки, журналы дезинфекции, протоколы лабораторных исследований
Органы государственного пожарного надзора	Противопожарное состояние объекта и готовность к эвакуации	Планы эвакуации, состояние сигнализации и первичных средств пожаротушения, журналы инструктажей
Органы внутренних дел	Правопорядок, регистрация иностранных граждан, безопасность туристов	Порядок постановки на учёт прибывающих, работа службы безопасности, записи систем видеонаблюдения
Антимонопольный орган	Защита прав потребителей, достоверность рекламы и информации об услуге	Договоры и публичная оферта, прейскуранты, рекламные материалы, порядок работы с жалобами
Налоговые органы	Полнота учёта выручки и исполнение налоговых обязательств	Кассовая дисциплина, расчёты с туристами, отчётность
Органы контроля на транспорте	Техническое состояние транспортных средств	Путевые документы, техосмотр,

Контролирующий орган	Предмет контроля	Типичные объекты и документы проверки
	и режим труда водителей	тахографические данные, квалификация водителей

Проведение проверок деятельности субъектов предпринимательства подчинено единой процедуре, установленной в целях защиты их прав и законных интересов. Проверка, за исключением проводимой в рамках возбуждённого уголовного дела, подлежит согласованию со специальным уполномоченным органом и обязательной регистрации в Единой системе электронной регистрации проверок[44]. Незарегистрированная проверка является незаконной, и субъект предпринимательства вправе не допускать к ней проверяющих, это положение имеет прямое практическое значение для руководителя предприятия. Наряду с проверками применяются менее обременительные формы контроля:

анализ статистической и иной отчётности,

дистанционный мониторинг,

профилактические меры — разъяснения, предупреждения и предписания об устранении нарушений без применения санкций.

Такая конструкция отражает общий сдвиг от карательной модели контроля к предупредительной.

Практически предприятию следует исходить из того, что проверяются не намерения, а документы и фактическое состояние объекта. Поэтому комплект подтверждающих документов — сертификаты, санитарные заключения, журналы инструктажей и технического обслуживания, личные медицинские книжки персонала, планы эвакуации, договоры с туристами должен поддерживаться в актуальном состоянии постоянно, а не готовиться к визиту инспектора. Наиболее эффективным инструментом здесь выступает внутренний аудит по собственному чек-листу, воспроизводящему логику государственной проверки, методика его проведения рассматривается в главе 4, а оценка вероятности и последствий выявляемых нарушений в главе 8.

[44] https://lex.uz/docs/3839752

Закон «О туризме» устанавливает, что лица, виновные в нарушении законодательства о туризме, несут ответственность в установленном порядке[45]. Практически она реализуется в четырёх формах.

Административная ответственность наступает за нарушение санитарных, противопожарных и иных обязательных требований, а также за нарушение правил торговли и оказания услуг.

Гражданско-правовая ответственность выражается в возмещении вреда, причинённого жизни, здоровью или имуществу туриста, и в удовлетворении требований потребителя, предусмотренных законодательством о защите прав потребителей.

Организационные последствия включают приостановление деятельности объекта до устранения нарушений, отказ в подтверждении заявленной категории, исключение сведений из единого реестра и аннулирование разрешительных документов.

Наконец, при причинении тяжких последствий возможна ***уголовная ответственность*** виновных должностных лиц.

Существенно, что репутационные последствия нарушения нередко превосходят прямые санкции: сведения о приостановлении деятельности объекта или об инциденте с туристами быстро распространяются через цифровые платформы и влияют на загрузку значительно дольше, чем действует само административное взыскание. Это возвращает к экономическому обоснованию, приведённому в параграфе 1.2, затраты на предупреждение несоответствия несопоставимо ниже совокупных потерь от его реализации.

Правовое поле туристической деятельности образует замкнутый контур: закон устанавливает общие правила и распределяет полномочия, технические регламенты и национальные стандарты переводят их в измеримые требования, а система контролирующих органов обеспечивает их фактическое соблюдение. Однако выполнение обязательных требований гарантирует лишь минимально допустимый уровень услуги. Достижение конкурентного качества требует собственных управленческих инструментов предприятия, рассмотрению которых посвящена следующая глава.

[45]ЗРУ «О туризме».

Вопросы для самоконтроля:

1. Почему рынок туристских услуг не способен самостоятельно обеспечить соблюдение требований безопасности?
2. Какие четыре группы методов государственного регулирования применяются в туристической сфере?
3. Постройте иерархию нормативно-правовых актов, регулирующих туристическую деятельность в Республике Узбекистан.
4. Когда был принят и когда вступил в силу Закон Республики Узбекистан «О туризме»?
5. Почему закрепление приоритета защиты безопасности туристов в статье 4 Закона «О туризме» имеет нормативный, а не декларативный смысл?
6. Как распределены полномочия в сфере туризма между Кабинетом Министров и уполномоченным государственным органом?
7. Разграничьте понятия «техническое регулирование», «стандартизация» и «оценка соответствия».
8. В чём состоит принцип презумпции соответствия и какое практическое значение он имеет для предприятия?
9. Назовите три уровня требований к гостинично-туристской услуге.
10. Какие государственные органы осуществляют контроль в сфере туризма и каков предмет контроля каждого из них?

ГЛАВА 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Ключевые слова и термины: *изменчивость процесса, общие и особые причины, цикл PDCA, трилогия качества, принцип Парето, жизненно важное меньшинство, причинно-следственная диаграмма, концепция «ноль дефектов», затраты на качество; цена несоответствия, восстановление после сбоя, всеобщее управление качеством (TQM), кайдзен, бережливое управление; «шесть сигм»; методология DMAIC.*

3.1. Научные подходы основателей управления качеством

В предыдущем параграфе эволюция концепции качества была представлена как последовательность этапов, на каждом из которых менялся объект управления. Настоящий параграф раскрывает содержательную сторону этого движения: кто и на основании каких теоретических посылок сформировал современные представления об управлении качеством. Общая предпосылка была одна: массовое производство сделало сплошной контроль экономически невозможным, а разделение труда лишило исполнителя целостного представления о результате. Требовался переход от выявления дефектов к управлению условиями, при которых дефекты возникают. Именно этот переход и составляет содержание научных школ, сопоставление которых приведено в таблице 3.1, а хронология на рисунке 3.1.

Статистическая основа: У. Шухарт. Уолтер Шухарт – американский ученый в области математической статистики. Главной целью работ Шухарта было улучшение качества за счет уменьшения изменчивости процессов. Шухарт считал, что во всем, поддающемся измерению, имеют место вариации. Эти вариации могут быть крайне большими или ничтожно малыми, но они всегда есть. Именно с Шухартом связан прорыв в понимании проявлений и причин вариаций. Он первым указал на жизненную важность непрерывного и осознанного устранения вариаций из всех процессов производства продукции и услуг.



Рис.3.1. Формирование научных школ управления качеством

В1924 году Шухарт разработал концепцию производственного контроля, «которая с первого взгляда дала наибольший объем точной информации о протекающем процессе и о том, как гарантировать его поддержание в состоянии экономически выгодного управления». Практическим выражением данной концепции явилось изобретение карт статистического контроля качества (контрольных карт Шухарта), получивших впоследствии широчайшее распространение и развитие. Методы статистического контроля Шухарта дали в руки специалистов инструмент, который позволил сосредоточить усилия не на том, как обнаружить и изъять негодные изделия, параметры которых согласно принципу Тейлора выходят за пределы установленных

технологических допусков, а на том, как увеличить выход годных изделий за счет максимального сокращения вариаций.

В 1947 году Американское общество контроля качества, созданное в 1946 году, учредило медаль Шухарта – человека, чьи «новаторские усилия по объединению возможностей статистиков и экономистов открыли дверь в науку статистического управления качеством». Медаль Шухарта ежегодно присуждается людям, которые внесли выдающийся вклад в дело менеджмента качества. Первым награжденным этой медалью стал сам Шухарт.

В1931 году вышла книга Шухарта «Экономическое управление качеством промышленной продукции», в которой изложены статистические методы контроля качества. В 1939 году Шухарт выпускает вторую книгу «Статистический метод с точки зрения контроля качества». Центральным в трудах и выступлениях Шухарта было положение о том, что в удовлетворении человеческих потребностей должен существовать баланс между экономической ценностью некой разработки и затратами на ее производство. Новаторские идеи Шухарта по использованию статистических методов для снижения затрат на качество позволили многим специалистам считать его основоположником экономического подхода к управлению качеством.[46]

Работа У. Шухарта, опубликованная в 1931 году, впервые представила качество как задачу управления изменчивостью процесса. Принципиальным стало разграничение двух типов причин отклонений: *общих,* присущих самому процессу и действующих постоянно, и *особых,* вызванных внешним по отношению к процессу событием. Из этого разграничения следует важнейшее управленческое правило: реагировать на общую причину как на особую означает вмешиваться в стабильный процесс и увеличивать его изменчивость. Для сферы гостеприимства это правило имеет прямое приложение. Если задержки заселения происходят регулярно, речь идёт об общей причине — неверно спроектированном процессе подготовки номеров, и наказание конкретной смены лишь ухудшит положение. Если же задержка произошла однократно из-за аварии лифта, это особая причина,

[46] https://studfile.net/preview/4313356/page:2/

требующая точечного вмешательства. Смешение этих ситуаций является одной из самых распространённых ошибок линейного руководства.

Э.Деминг: качество как ответственность системы. Э.Деминг, ученик и последователь Шухарта, перенёс статистический подход в область общего менеджмента. Его 14 принципов, изложенные в работе «Выход из кризиса», направлены не на технологию контроля, а на перестройку управленческих отношений. Ядро системы образуют несколько положений:

постоянство цели улучшения продукции и услуг,

отказ от массового контроля как способа достижения качества, поскольку контроль лишь фиксирует уже допущенный дефект,

изгнание страха, без чего сотрудники скрывают проблемы вместо того, чтобы сообщать о них,

отказ от произвольных количественных заданий, не подкреплённых описанием метода их достижения,

постоянное обучение персонала.

Позднее Деминг обобщил свои взгляды в концепции системы глубинных знаний, включающей понимание системы, знание о вариабельности, теорию познания и элементы психологии. Из его подхода следует и наиболее цитируемый управленческий вывод: подавляющая часть проблем качества порождена системой, созданной руководством, а не действиями отдельных исполнителей. В отеле это означает, что при систематических жалобах на чистоту номеров искать следует не «недобросовестную горничную», а нормативы времени на уборку, обеспеченность инвентарём и порядок передачи смены.[47]

Дж. Джуран: управленческий процесс качества. Дж. Джуран определил качество как пригодность к использованию, то есть как соответствие результата фактическим потребностям потребителя, а не только техническим условиям. Его главный вклад в теорию управления состоит в трилогии качества, разделяющей три различных по природе вида деятельности:

планирование качества, в ходе которого проектируется процесс, способный удовлетворить потребности;

[47] https://studfile.net/preview/4313356/page:2/

контроль качества, обеспечивающий стабильность достигнутого уровня;

и *улучшение качества,* направленное на достижение нового уровня показателей.

Практическое значение этого разделения велико: предприятия чаще всего располагают процедурами контроля, но не имеют процедур планирования и улучшения, вследствие чего способны удерживать существующий уровень, но не повышать его. Джурану принадлежит и формулировка принципа жизненно важного меньшинства, согласно которому основная доля потерь порождается небольшим числом причин.[48]

А.Фейгенбаум: всеобщий контроль качества. А.Фейгенбаум ввёл понятие всеобщего контроля качества, показав, что качество формируется не в производственном подразделении, а на всём пути от изучения потребности до послепродажного обслуживания, а следовательно, ответственность за него несут все службы организации[49]. Ему же принадлежит систематизация затрат на качество, разделяющая их на затраты предупреждения, оценки и потери от несоответствий. Эта модель служит экономическим обоснованием превентивного подхода. Для гостиничного предприятия идея Фейгенбаума означает, что впечатление гостя формируется совместно службой приёма, хозяйственной службой, службой питания и инженерной службой, и сбой любой из них обесценивает работу остальных.

Таблица 3.1

Сравнительная характеристика научных школ управления качеством

Учёный	Источник проблем качества	Ключевая идея и вклад	Применение в сфере гостеприимства
У. Шухарт	Изменчивость процесса, не отличаемая от	Разграничение общих и особых причин вариации; статистическое	Отличать системный сбой (постоянные задержки заселения)

[48] Там же.

[49] https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-zatrat-na-kachestvo-a-feygenbauma-dzh-dzhurana-f-krosbi-v-kontseptsii-razvitiya-ekonomiki-kachestva

Учёный	Источник проблем качества	Ключевая идея и вклад	Применение в сфере гостеприимства
	случайных отклонений	управление процессом	от единичного случая
Э. Деминг	Система, созданная руководством, а не действия исполнителей	14 принципов менеджмента; система глубинных знаний; отказ от массового контроля и произвольных числовых заданий	Устранение страха перед сообщением о нарушениях; работа с процессом, а не с виновным
Дж. Джуран	Отсутствие системного планирования качества	Пригодность к использованию; трилогия качества: планирование, контроль, улучшение; жизненно важное меньшинство причин	Проектирование стандарта обслуживания до открытия объекта, а не после жалоб
А. Фейгенбаум	Разобщённость подразделений и скрытые затраты на исправление	Всеобщий контроль качества; качество как ответственность всех служб; модель затрат на качество	Совместная ответственность приёма, хозяйственной службы и питания за впечатление гостя
К. Исикава	Отстранённость рядовых сотрудников от улучшений	Кружки качества; причинно-следственная диаграмма; принцип внутреннего потребителя	Регулярный разбор инцидентов силами смены; передача информации между службами как услуга
Г. Тагути	Ориентация на границы допуска вместо целевого значения	Функция потерь качества; робастное проектирование процессов	Потери растут по мере роста времени ожидания, а не возникают при превышении норматива

Учёный	Источник проблем качества	Ключевая идея и вклад	Применение в сфере гостеприимства
Ф. Кросби	Терпимость к дефектам как норме и отсутствие измерения потерь	Четыре абсолюта качества; стандарт «ноль дефектов»; измерение качества ценой несоответствия	Отказ от заранее допускаемой доли неубранных вовремя номеров

Японская школа: К.Исикава и Г.Тагути. К.Исикава адаптировал американские подходы к японской управленческой культуре, сместив акцент на вовлечение рядовых сотрудников. Созданные им кружки качества представляли собой малые группы работников, самостоятельно анализирующих проблемы своего участка[50]. Ему принадлежит и принцип внутреннего потребителя: каждый следующий процесс рассматривается как потребитель предыдущего, что превращает передачу информации между службами из формальности в услугу с измеримым качеством. Г.Тагути изменил само понимание допуска, предложив функцию потерь качества: потери общества возникают не в момент выхода параметра за границу допуска, а нарастают по мере отклонения от целевого значения. Для услуг это положение особенно наглядно: если норматив ожидания при заселении составляет пять минут, то ожидание в четыре минуты уже ухудшает впечатление гостя, хотя формально норматив соблюдён. Отсюда следует, что управлять нужно средним значением и разбросом показателя, а не только фактом попадания в норматив.

Ф.Кросби: качество как соответствие требованиям. Ф.Кросби сформулировал четыре абсолюта качества:

качество есть соответствие требованиям, а не абстрактная добротность;

система обеспечения качества — предупреждение, а не оценка;

стандартом исполнения является отсутствие дефектов;

мерой качества выступает цена несоответствия[51].

[50] https://worksection.com/ru/blog/kaizen.html

[51] https://dialog.guide/14-shaghov-krosbi-dlia-povyshieniia-kachiestva/

Его подход отличается от предшествующих управленческой прямотой: он адресован прежде всего руководителю и переводит рассуждения о качестве в денежное измерение. Содержание концепции «нулевых дефектов», её ограничения применительно к услугам и расчёт цены несоответствия составляют предмет параграфа 3.3.

При различии акцентов рассмотренные подходы сходятся в четырёх положениях:

ответственность за качество несёт руководство, а не исполнитель;

предупреждение дешевле исправления;

качество должно быть измеримым;

улучшение является непрерывной, а не разовой деятельностью. Различия же касаются главным образом инструмента воздействия: Деминг делает ставку на перестройку системы управления, Джуран на управленческий процесс планирования, Фейгенбаум на межфункциональную организацию, Исикава на вовлечение персонала, Тагути на проектирование процесса, Кросби на экономическую мотивацию руководителя. Именно эти положения впоследствии были обобщены в принципах менеджмента качества, закреплённых в стандартах серии ISO 9000[52], и в концепции всеобщего управления качеством.

Необходимо, однако, учитывать ограничения прямого переноса этих теорий в сферу услуг. Все они формировались применительно к промышленному производству, где результат отделим от процесса и допускает проверку до передачи потребителю. В туризме и гостеприимстве услуга производится и потребляется одновременно, а её качество в значительной мере определяется поведением контактного персонала в конкретной ситуации. Поэтому научные концепции применяются здесь не буквально, а через адаптированные инструменты — стандарты обслуживания, анализ обращений гостей, обучение и наделение персонала полномочиями.

3.2. Цикл PDCA, разработанный Демингом и принцип Парето

Идея представления улучшения в виде замкнутого цикла принадлежит У.Шухарту, описавшему последовательность «спецификация — производство — проверка» как круговой, а не

[52]ISO 9000:2015. Quality management systems.

линейный процесс. Э. Деминг развил эту схему и распространил её на управление организацией в целом, вследствие чего в мировой практике она получила известность как цикл Деминга[53]. В поздних работах сам Деминг предпочитал обозначение PDSA, заменяя фазу проверки на фазу изучения (Study), поскольку считал, что «проверка» подразумевает лишь констатацию факта, тогда как задача состоит в извлечении знания о причинах отклонения. Это уточнение имеет практический смысл: сравнение фактического результата с плановым без анализа причин расхождения не создаёт основы для следующего цикла.

Содержание четырёх фаз применительно к предприятию гостеприимства раскрывается на рисунке 3.2.

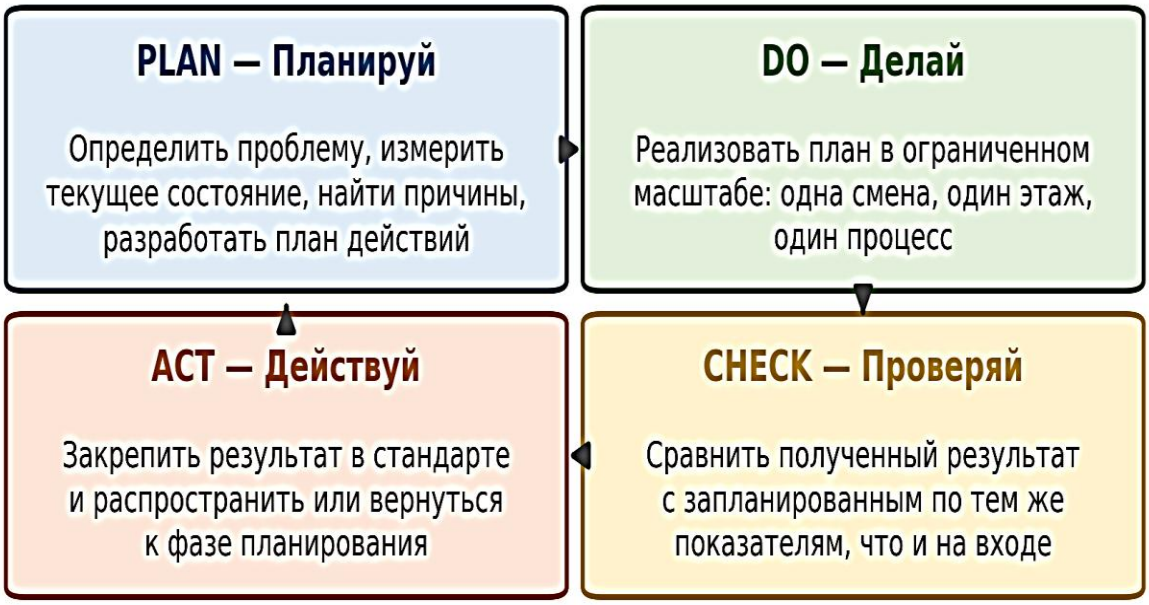


Рис.3.2. Цикл PDCA.

Фаза ***планирования*** включает определение проблемы в измеримых показателях, установление текущего уровня, выявление причин и разработку плана действий. Фаза ***выполнения*** предполагает реализацию плана в ограниченном масштабе — на одной смене, одном этаже или в одном процессе, что позволяет проверить решение без риска для всей деятельности. Фаза ***проверки*** состоит в сопоставлении полученного результата с запланированным по тем же показателям,

[53] https://studfile.net/preview/4313356/page:2/

которые измерялись на входе. Фаза ***воздействия*** завершает цикл двояко: при *достижении* цели решение закрепляется в стандарте обслуживания и распространяется на остальные подразделения, при *недостижении* цикл возвращается к фазе планирования с учётом полученного знания.

Пример развёртывания цикла. Пусть в гостинице зафиксированы регулярные жалобы на длительность заселения. На фазе планирования проблема переводится в измеримую форму: среднее время от обращения гостя к стойке до выдачи ключа составляет 11 минут при целевом значении 5 минут, а доля заселений свыше 10 минут достигает 40 %. Анализируются причины, и в качестве основной выдвигается несогласованность графика уборки номеров со временем массового заезда. План действий предусматривает перенос уборки номеров категории, наиболее востребованной группами, на утренние часы. На фазе выполнения изменение вводится на одном этаже в течение двух недель. На фазе проверки измеряются те же два показателя: среднее время сокращается до 6 минут, доля длительных заселений — до 12 %. На фазе воздействия новый порядок закрепляется в стандарте работы хозяйственной службы, распространяется на остальные этажи, после чего цикл повторяется применительно к следующей по значимости причине. Существенно, что без исходного измерения на фазе планирования результат не мог бы быть подтверждён на фазе проверки: цикл замыкается только при наличии сопоставимых данных на входе и выходе.

Практика показывает три устойчивые ошибки. *Первая* — пропуск фазы проверки: решение внедряется и признаётся успешным без измерения результата, вследствие чего организация накапливает изменения, а не улучшения. *Вторая* — незавершённость фазы воздействия: достигнутый результат не закрепляется в стандарте, и после смены персонала процесс возвращается к исходному состоянию. *Третья* — «вечное планирование», при котором обсуждение проблемы подменяет её решение. Показательно, что цикл PDCA положен в основу структуры современных стандартов на системы менеджмента[54].

Принцип Парето: содержание и обоснование. Итальянский экономист В.Парето, исследуя распределение доходов, установил его

[54]ISO 9001:2015. Quality management systems.

существенную неравномерность. Дж.Джуран перенёс эту закономерность в область управления качеством, сформулировав принцип жизненно важного меньшинства: относительно небольшое число причин порождает основную долю потерь[55]. Соотношение «80 на 20» является при этом не законом природы, а удобным приближением: фактическое распределение может составлять 70 на 30 или 90 на 10. Управленческая ценность принципа не в конкретной пропорции, а в выводе о неравноценности причин: равномерное распределение ресурсов между всеми выявленными проблемами заведомо менее эффективно, чем концентрация на немногих значимых.

Инструментом практического применения принципа служит диаграмма Парето, входящая в число семи основных инструментов контроля качества, систематизированных К.Исикавой. Порядок её построения включает шесть шагов:

определение изучаемой проблемы и периода наблюдения;

выбор классификационных категорий;

сбор данных о частоте;

расположение категорий по убыванию частоты;

расчёт доли каждой категории и накопленной доли;

построение столбиковой диаграммы с наложенной кривой накопленных долей.

Рассмотрим применение метода к анализу обращений гостей гостиницы за квартал.

Всего зарегистрировано 400 обращений, распределённых по восьми категориям. Доля каждой категории рассчитывается как отношение числа обращений к их общему количеству, накопленная доля — как сумма долей данной и всех предшествующих категорий.

Для первой категории доля составляет 145 : 400 × 100 % = 36,25 %; для второй 108 : 400 × 100 % = 27,00 %, а накопленная доля — 36,25 + 27,00 = 63,25 %.

Результаты расчёта приведены в таблице 3.2 и представлены графически на рисунке 3.3.

[55]https://studfile.net/preview/4313356/page:3/

Таблица 3.2

Расчёт диаграммы Парето по обращениям гостей гостиницы за квартал[56]

№	Категория обращения	Число обращений	Доля, %	Накопленная доля, %
1	**Шум в номере и в коридорах**	145	36,25	36,25
2	**Задержка при заселении**	108	27,00	63,25
3	**Работа системы кондиционирования**	74	18,50	81,75
4	**Чистота санитарного узла**	31	7,75	89,50
5	**Скорость доступа в интернет**	18	4,50	94,00
6	**Ассортимент и качество завтрака**	12	3,00	97,00
7	**Обслуживание в номере**	7	1,75	98,75
8	**Прочие обращения**	5	1,25	100,00
	Итого	**400**	**100,00**	—

Из расчёта следует, что три категории из восьми — шум, задержка при заселении и работа системы кондиционирования — порождают 81,75 % всех обращений.

Именно они образуют жизненно важное меньшинство, на которое следует направить ресурсы улучшения. Практический вывод для руководителя состоит в том, что устранение единственной причины наивысшего ранга даст больший эффект, чем одновременная работа над пятью категориями с наименьшей частотой. При этом диаграмма Парето сохраняет ценность и как средство контроля: повторное построение после реализации цикла PDCA показывает, изменилась ли структура обращений, то есть выполняет функцию фазы проверки.

Диаграмма Парето ранжирует причины по частоте, но не по тяжести последствий, и это ограничение критично именно для сферы безопасности. Единичный случай пищевого отравления или

[56] рассчитано автором на условных данных.

возгорания окажется в диаграмме на последнем месте наряду с жалобами на ассортимент завтрака, тогда как его значимость несопоставимо выше. Устранение этого недостатка достигается двумя способами: построением взвешенной диаграммы Парето, где частота умножается на стоимость последствий или на балл тяжести, и применением отдельного инструментария оценки рисков, учитывающего одновременно вероятность и последствия события[57]. Второе ограничение состоит в том, что качество классификации категорий определяет качество результата: слишком укрупнённые категории скрывают причины, слишком дробные рассеивают их.

Диаграмма Парето отвечает на вопрос «что именно вызывает наибольшие потери», но не объясняет, почему это происходит. Ответ на второй вопрос даёт причинно-следственная диаграмма Исикавы, в которой возможные причины группируются по категориям. Для сферы услуг продуктивной является группировка по шести направлениям: персонал, процесс, оборудование, среда, информация и сам гость. Применительно к категории «задержка при заселении» причины могут распределяться так:

персонал — недостаточная численность смены в час пик;

процесс — уборка номеров не синхронизирована со временем массового заезда;

оборудование — низкое быстродействие системы управления отелем;

информация — отсутствие сведений о раннем прибытии группы.

Углублению анализа служит приём последовательного пятикратного вопроса «почему», позволяющий дойти от внешнего проявления до коренной причины. Развитием принципа Парето выступает также ABC-анализ, при котором объекты делятся на три группы по вкладу в результат, что применяется, в частности, при управлении складскими запасами предприятий питания.

Цикл PDCA задаёт форму улучшения, а принцип Парето определяет его направление: первый отвечает на вопрос «как улучшать», второй «что улучшать в первую очередь». Оба инструмента, однако, не содержат ответа на вопрос о допустимом

[57]ISO 31000:2018. Risk management.

уровне несоответствий и об экономической цене отклонений. Этот вопрос составляет предмет следующего параграфа.

3.3. Концепция Кросби «нулевых дефектов»

Филипп Кросби, эксперт по качеству и основатель Philip Crosby Associates, разработал «14 шагов повышения качества» и опубликовал их в своей книге «Качество бесплатно» 1979 года выпуска. Кросби с самого начала осознал, что ответственность за качество в организации лежит на всех сотрудниках, а не только на менеджере по контролю качества. Он также понимал, что менеджерам нужна структура, которую они могут использовать для руководства процессом улучшения качества и управления неизбежными изменениями, которые его сопровождают.

Концепция Ф.Кросби построена на четырёх положениях, которые автор называл абсолютами управления качеством[58].

Первый: качество есть соответствие требованиям, а не «добротность», «роскошь» или «изящество». Пока требование не сформулировано, обсуждать качество бессмысленно, а спор о нём превращается в спор о вкусах.

Второй: система обеспечения качества — это предупреждение, а не оценка. Контроль лишь отделяет годное от негодного, но не изменяет процесс, который негодное порождает.

Третий: стандартом исполнения является отсутствие дефектов, а не «приемлемый уровень качества».

Четвёртый: мерой качества служит цена несоответствия, а не абстрактные индексы.

Первый абсолют прямо совпадает с определением качества по ISO 9000:2015, а четвёртый переводит управление качеством на язык, понятный собственнику предприятия.

Наиболее известное и наиболее часто неверно понимаемое положение Кросби — стандарт исполнения «ноль дефектов»[59]. Его смысл состоит не в требовании безошибочности от каждого сотрудника, а в отказе руководства заранее закладывать в план допустимую долю брака. Пока в нормативах предприятия зафиксировано, что, например, два процента номеров могут быть

[58] https://dialog.guide/14-shaghov-krosbi-dlia-povyshieniia-kachiestva/

подготовлены с опозданием, эти два процента будут воспроизводиться устойчиво, поскольку организация к ним подготовилась. Логика Кросби противоположна практике установления приемлемого уровня качества: если считать несоответствия нормой, ресурсы направляются на их обработку, а не на устранение причин.

«Ноль дефектов» — это способ мышления и действий, который укрепляет представление о том, что дефекты неприемлемы и что каждый должен «делать все правильно с первого раза». Идея заключается в том, что придерживаясь философии нулевых дефектов вы можете увеличить прибыль как за счет снижения затрат на сбои, так и за счет увеличения доходов вследствие повышения удовлетворенности клиентов.

«Ноль дефектов» называют философией, менталитетом или движением. Это не программа, которая должна подразумевать наличие четких шагов или правил, которым нужно следовать. Возможно это объясняет эффективность концепции — ее можно адаптировать к любой ситуации, бизнесу, профессии или отрасли.

Вопрос, который часто возникает при обсуждении нулевых дефектов, заключается в том, достижимо ли вообще отсутствие дефектов?

«Ноль дефектов» — это не аналог совершенства, а изменение вашей точки зрения. Эта философия, которая предъявляет следующие требования:

- признать высокую стоимость проблем качества.
- постоянно думать о точках, в которых возможны сбои.
- активно работать над устранением недостатков в системах и процессах, которые приводят к возникновению дефектов.

«Ноль дефектов» — это стандарт. Это мера, с помощью которой можно проанализировать любую систему, процесс, действие или результат. Когда в качестве цели выбрано отсутствие дефектов, каждый аспект бизнеса подвергается тщательной проверке с точки зрения соответствия требованиям.

Менеджер по качеству должен с самого начала четко понимать, что «Ноль дефектов» — это не программа мотивации. Его цель — донести

до всех сотрудников буквальное значение слов «ноль дефектов» и мысль о том, что каждый должен делать все правильно с первого раза.[60]

Следует, однако, учитывать серьёзное возражение, высказанное Э. Демингом, который относил призывы и лозунги к факторам, подлежащим устранению, поскольку они возлагают ответственность на исполнителя, не давая ему метода достижения цели[61]. Противоречие снимается различением лозунга и стандарта: плакат «работай без ошибок» бесполезен, тогда как отказ от планирования доли несоответствий с одновременным перепроектированием процесса представляет собой управленческое решение. Иными словами, «ноль дефектов» результативен как цель проектирования системы и бесполезен как призыв к персоналу.

Прямой перенос концепции в туризм и гостеприимство ограничен свойствами услуги. Поскольку услуга производится и потребляется одновременно и в значительной мере зависит от поведения человека в конкретной ситуации, полностью бездефектное обслуживание практически недостижимо. Из этого не следует отказ от концепции: она сохраняет силу применительно к тем элементам услуги, которые поддаются стандартизации, прежде всего к требованиям безопасности, где допустимая доля несоответствий равна нулю по определению. Для остальных элементов концепция дополняется управлением восстановлением после сбоя.

Исследования показали, что гость, чья проблема была решена быстро и корректно, нередко демонстрирует более высокую лояльность, чем гость, у которого проблем вовсе не возникало; это явление получило известность как парадокс восстановления[62]. Результативное восстановление опирается на четыре элемента: скорость реакции, признание проблемы без перекладывания вины на гостя, соразмерное возмещение и передачу информации о случившемся в систему улучшения. Последний элемент наиболее часто выпадает: жалоба гасится компенсацией, но её причина не устраняется, и цикл повторяется. Порядок работы с обращениями потребителей формализован международным стандартом ISO 10002:2018. Следует подчеркнуть, что парадокс восстановления не

[60] https://dialog.guide/kontsieptsiia-nol-diefiektov/
[61] https://deming.org/eliminate-slogans-exhortations-and-targets/
[62] https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10106796/

является основанием создавать сбои намеренно: издержки восстановления, как показывает дальнейший расчёт, существенно превышают издержки предупреждения.

Абсолюты управления качеством и модель затрат задают принципы и мерило, но не порядок действий. Для практического внедрения Кросби предложил программу из четырнадцати последовательных шагов[63], которая до настоящего времени используется как методическая основа управления изменениями в области качества. Существенно, что программа адресована прежде всего руководству: ответственность за качество, по Кросби, распределена между всеми работниками, однако запустить процесс и поддерживать его способно только высшее звено управления.

Шаги удобно объединить в три фазы:

Фаза подготовки (шаги 1—5) обеспечивает приверженность руководства, формирует межфункциональную группу по улучшению качества, устанавливает исходный уровень качества и его цену и доводит полученные сведения до персонала.

Фаза развёртывания (шаги 6—9) переводит принципы в действия: вводится порядок работы с выявленными несоответствиями, создаётся рабочая группа по стандарту «ноль дефектов», проводится обучение руководителей и однодневное мероприятие, одновременно распространяющее новый подход на весь коллектив.

Фаза закрепления (шаги 10—14) переводит инициативу в режим постоянной работы: устанавливаются измеримые цели, организуется сбор сообщений о причинах ошибок, признаются достижения, проводятся регулярные совещания, после чего цикл начинается заново. Содержание шагов и их истолкование применительно к предприятию гостеприимства приведены в таблице 3.3.

При переносе программы на предприятие туризма и гостеприимства следует учитывать три обстоятельства. Первое: шаг 4 не является формальностью — именно расчёт цены несоответствия превращает инициативу из декларации в обоснованное управленческое решение, а его отсутствие лишает руководителя аргументов при распределении бюджета.

[63] https://dialog.guide/14-shaghov-krosbi-dlia-povyshieniia-kachiestva/

Таблица 3.3

Программа Ф. Кросби «14 шагов повышения качества» и её применение на предприятии гостеприимства

№	Шаг	Содержание применительно к предприятию гостеприимства
Фаза I. Подготовка (шаги 1—5)		
1	**Приверженность руководства**	Разъяснение содержания и целей инициативы членам управленческой команды; открытое обсуждение вместо формального согласования
2	**Группа по улучшению качества**	Представители всех служб — приёма и размещения, номерного фонда, питания, инженерной, наделённые правом распоряжаться ресурсами; устав группы
3	**Измерение качества**	Установление исходных показателей: доля номеров, сданных с замечаниями; время реакции на заявку гостя; структура обращений
4	**Определение стоимости качества**	Расчёт цены соответствия и цены несоответствия совместно с финансовой службой по модели
5	**Осведомлённость о качестве**	Доведение до персонала цены несоответствия на примерах конкретных ситуаций обслуживания, а не в форме общих призывов
Фаза II. Развёртывание (шаги 6—9)		
6	**Корректирующие действия**	Порядок рассмотрения выявленных несоответствий с передачей вопроса на тот уровень, где может быть устранена причина
7	**Рабочая группа по стандарту «ноль дефектов»**	Три-четыре члена группы улучшения готовят внедрение стандарта и разъясняют его смысл персоналу
8	**Обучение руководителей**	Подготовка руководителей всех уровней; при существенном влиянии на качество — привлечение поставщиков и подрядчиков
9	**«День нулевых дефектов»**	Одновременное распространение нового стандарта на весь коллектив в течение одного дня

№	Шаг	Содержание применительно к предприятию гостеприимства
Фаза III. Закрепление (шаги 10—14)		
10	**Постановка целей**	Измеримые цели по критериям SMART на 30, 60 и 90 дней, согласованные с исполнителями
11	**Устранение причин ошибок**	Простая форма сообщения о проблемах; ответственный в каждой службе; обязательное реагирование на каждое обращение
12	**Признание достижений**	Публичное, преимущественно нематериальное признание работников, достигших целей или предложивших решения
13	**Регулярные совещания**	Периодический пересмотр программы с учётом изменения процессов, условий работы и состава персонала
14	**Повторение цикла**	Формирование нового состава группы и постановка новых целей; продолжительность полного цикла — 12—18 месяцев

Второе: шаги 5, 9 и 12, относящиеся к коммуникации и мотивации, наиболее уязвимы для приведённой выше критики Деминга — они результативны лишь тогда, когда подкреплены шагами 6 и 11, то есть действительным устранением причин ошибок. Если персонал видит, что сообщённые им проблемы не решаются, мероприятия по повышению осведомлённости дают обратный эффект. Третье: продолжительность полного цикла Кросби оценивал в 12—18 месяцев, отмечая, что к его завершению смена персонала и изменение условий работы обычно требуют начать программу заново с новыми целями, обстоятельство, особенно значимое для гостиничного бизнеса с его сезонной занятостью и высокой текучестью кадров.

Таким образом, концепция Кросби переводит управление качеством в экономическую плоскость, обосновывает отказ от планирования допустимой доли несоответствий и доводит эти положения до конкретных управленческих действий, а модель затрат на качество даёт инструмент количественного подтверждения выгодности предупреждения. Вместе с тем четырнадцать шагов

представляют собой программу с ограниченным сроком — кампанию улучшения, а не постоянно действующее устройство организации, и сам их автор предполагал периодическое возобновление цикла.

3.4. Системы TQM (Total Quality Management)

Рассмотренные цикл PDCA, принцип Парето и модель затрат на качество представляют собой инструменты: они применяются к отдельной проблеме и дают локальный результат. Всеобщее управление качеством, обозначаемое аббревиатурой TQM — управленческая философия и способ устройства организации, при котором качество перестаёт быть функцией специализированного подразделения и становится содержанием работы каждого сотрудника. Термин восходит к концепции всеобщего контроля качества А.Фейгенбаума, показавшего, что качество формируется на всём пути создания ценности[64], и к японской практике управления качеством в масштабах всей компании, описанной К. Исикавой. В современной формулировке TQM определяется как ориентированный на потребителя подход к управлению организацией, при котором все её члены участвуют в постоянном улучшении процессов ради долгосрочного успеха.

TQM — это мероприятия, направленные на повышение качества: в них задействованы высший и средний менеджмент, мастера и рабочие, сотрудники непроизводственных подразделений. Эти мероприятия касаются маркетинговых исследований, проектирования и разработки новых продуктов, производства, продаж, взаимоотношений с поставщиками и потребителями, обучения персонала и т.д. В Японии работа по внедрению TQM начинается с людей— когда сотрудники организации прониклись стремлением к качеству и освоили кайдзен-мышление, тогда можно приступать к совершенствованию производственного и управленческого процессов.

В то время как на Западе для контроля качества существуют специальные должности или отделы, в Японии забота о качестве— дело каждого. Сотрудники всех уровней постоянно обучаются, чтобы контроль качества был эффективным. Кроме того, TQM поддерживается на государственном уровне.

[64] https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-zatrat-na-kachestvo-a-feygenbauma-dzh-dzhurana-f-krosbi-v-kontseptsii-razvitiya-ekonomiki-kachestva

Один из основателей движения TQM, профессор Каору Исикава, сформировал шесть особенностей всеобщего управления качеством в Японии:

- TQM применяется в масштабах всей компании с участием всех сотрудников;
- важность образования и обучения;
- работа кружков КК;
- регулярные аудиты TQM высшим менеджментом или внешними организациями;
- использование статистических методов;
- поддержка TQM со стороны государства[65].

Различие между инструментом и системой имеет практическое значение. Предприятие может успешно применять диаграмму Парето и при этом не иметь TQM, если решения по её результатам принимаются эпизодически, не подкреплены обучением персонала и не закрепляются в стандартах. И наоборот, организация с выстроенной системой применяет тот или иной инструмент как частный случай общего порядка работы. Именно поэтому TQM невозможно «внедрить» распоряжением: она формируется постепенно и проявляется прежде всего в поведении руководителей.

Классическое изложение TQM опирается на восемь принципов, содержание которых применительно к сфере гостеприимства раскрыто в таблице 3.4. Впоследствии они были положены в основу стандартов на системы менеджмента качества, где представлены в консолидированном виде как семь принципов менеджмента качества: ориентация на потребителя, лидерство, взаимодействие людей, процессный подход, улучшение, принятие решений на основе свидетельств и менеджмент взаимоотношений[66] (принцип системности при этом вошёл составной частью в процессный подход).

[65] https://worksection.com/ru/blog/kaizen.html
[66] ISO 9000:2015. Quality management systems

Таблица 3.4

Принципы TQM и формы их реализации на предприятии гостеприимства

Принцип	Содержание	Форма реализации на предприятии гостеприимства	Возможный индикатор
Ориентация на потребителя	Качество определяется восприятием гостя, а не мнением предприятия	Регулярный анализ отзывов и обращений; стандарты, построенные на ожиданиях целевого сегмента	Индекс удовлетворённости, доля повторных гостей
Лидерство руководства	Первое лицо задаёт цели в области качества и обеспечивает ресурсы	Утверждённая политика качества; личное участие директора в разборе инцидентов	Доля выполненных целей в области качества
Вовлечённость персонала	Качество создаётся в момент контакта, а значит, каждым сотрудником	Система предложений; разбор случаев силами смены; право решать проблему гостя на месте	Число внедрённых предложений в расчёте на сотрудника
Процессный подход	Деятельность описывается как совокупность взаимосвязанных процессов	Карты процессов, стандарты обслуживания, назначенные владельцы процессов	Доля процессов с установленными показателями
Системность управления	Процессы взаимозависимы и управляются как единое целое	Согласование графиков служб приёма, хозяйственной и инженерной; единая	Время межслужебного согласования заявки

Принцип	Содержание	Форма реализации на предприятии гостеприимства	Возможный индикатор
		информационная система	
Непрерывное улучшение	Улучшение является постоянной деятельностью, а не разовой кампанией	Циклы PDCA по приоритетным проблемам; регулярные кайдзен-встречи смены	Число завершённых циклов улучшения за период
Решения на основе фактов	Управленческие решения опираются на данные, а не на мнения	Сбор показателей качества; анализ обращений методом Парето	Доля решений, подкреплённых измерениями
Отношения с поставщиками	Качество услуги зависит от качества поставляемых ресурсов	Оценка и развитие поставщиков продуктов, белья, транспортных и экскурсионных услуг	Доля поставщиков, прошедших оценку

Структура модели TQM представлена на рисунке 3.4. Она построена по принципу здания: фундаментом служит лидерство руководства, без которого остальные элементы не удерживаются; тремя опорами выступают ориентация на потребителя, вовлечённость персонала и управление процессами на основе фактов; результатом — удовлетворённость гостя и устойчивая конкурентоспособность предприятия. Механизмом, приводящим систему в движение, остаётся цикл PDCA. Наглядность модели не должна, однако, скрывать её главное свойство: разрушение любого элемента обесценивает остальные. Вовлечённость персонала без наделения полномочиями превращается в имитацию, ориентация на потребителя без измерения — в декларацию, а управление процессами без лидерства руководства — в бумажную процедуру.

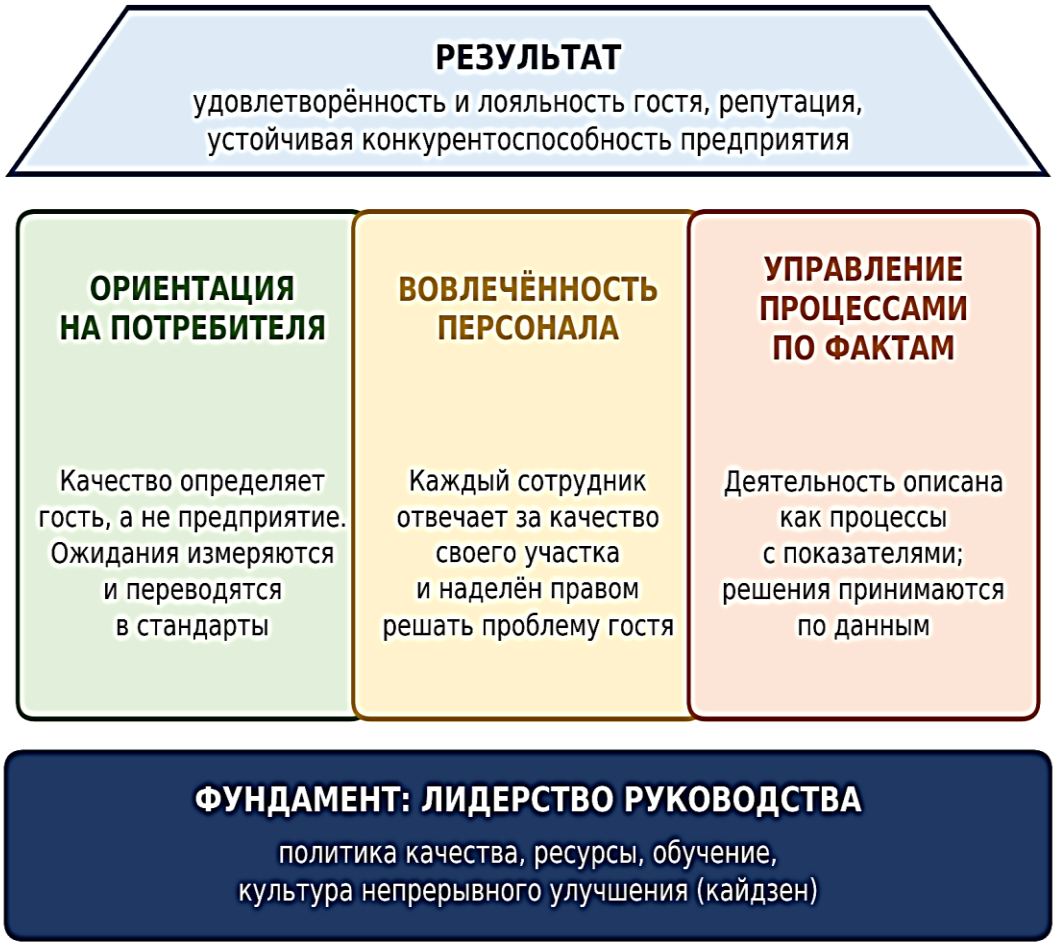


Рис.3.4. Модель всеобщего управления качеством (TQM).

Практическим ключом к вовлечённости персонала служит введённый К. Исикавой принцип внутреннего потребителя, согласно которому каждое подразделение рассматривает следующее по ходу процесса как своего заказчика. В гостинице это означает, что хозяйственная служба является поставщиком службы приёма, инженерная служба — поставщиком хозяйственной, а служба бронирования — поставщиком всех остальных. Такой взгляд меняет характер межслужебных отношений: вместо взаимных претензий возникает вопрос о том, какие требования предъявляет внутренний потребитель и насколько они выполняются. Показательный пример: если хозяйственная служба сообщает о готовности номера с опозданием на двадцать минут, служба приёма вынуждена держать гостя в ожидании, хотя формально её собственный норматив не нарушен. При обычном подходе это порождает конфликт между подразделениями, при подходе внутреннего потребителя — совместное измерение времени передачи номера и его сокращение как

общая задача. Одновременно принцип задаёт и границы полномочий: сотрудник, наделённый правом самостоятельно решить проблему гостя в пределах установленной суммы или времени, действует быстрее, чем при передаче вопроса руководителю, а само наличие такого права является наиболее надёжным признаком того, что вовлечённость персонала не декларативна.

Практика показывает, что результативность TQM определяется несколькими условиями.

Первое — личная вовлечённость первого руководителя: качество должно входить в повестку регулярных совещаний наравне с загрузкой и выручкой.

Второе — обучение, охватывающее не только контактный персонал, но и линейных руководителей, поскольку именно они интерпретируют политику качества для подчинённых.

Третье — измеримость: без установленных показателей улучшение невозможно ни подтвердить, ни опровергнуть.

Четвёртое — время: перестройка управленческих отношений требует нескольких лет, тогда как ожидание быстрого эффекта закономерно приводит к разочарованию.

Пятое — внутренние коммуникации, обеспечивающие обратную связь снизу вверх; при её отсутствии руководство узнаёт о проблемах из отзывов гостей, то есть тогда, когда потери уже понесены.

Соответственно определяются и типичные причины неудач. Наиболее распространённая — делегирование внедрения службе качества при устранении высшего руководства, вследствие чего система воспринимается персоналом как дополнительная отчётность. Вторая — отсутствие измерения, превращающее улучшение в предмет мнений. Третья — кампанейский характер: активность в первые месяцы сменяется возвратом к прежнему порядку, поскольку изменения не закреплены в стандартах, то есть не выполнена фаза воздействия цикла PDCA. Четвёртая — механическое копирование стандартов другого предприятия без учёта собственных процессов, сегмента гостей и квалификации персонала.

Японская управленческая практика выработала особую форму реализации принципа улучшения — кайдзен, то есть постоянное совершенствование малыми шагами с участием всех сотрудников.

В 1946 г. Америка направила своих лучших инженеров, чтобы они прочитали лекции о качестве и поделились опытом с японскими промышленниками. В 1950 году лекции в Японии читал У. Эдвардс Деминг — основатель современного движения качества. Японцы так эффективно воплотили его идеи, что через 20-30 лет уже американские делегации приезжали перенимать японский опыт.

Термин «кайдзен» как направление менеджмента стал широко известен в 1986 году, после публикации книги Масааки Имаи «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний». Тогда весь мир узнал, что такое кайдзен и что именно ему Япония обязана своим успехом.

Подходы кайдзен менеджмента резко отличаются от принятых на Западе методов управления. В Японии особое значение придают людям и процессу производства, а на Западе руководство компаний ориентируется на продукт и результат. Рассмотрим основные принципы кайдзен.[67]

Кайдзен противопоставляется прорывному улучшению, требующему значительных инвестиций и осуществляемому специалистами: он не нуждается в существенных затратах и опирается на знание работником собственного участка. Практическими формами кайдзен выступают система предложений сотрудников, стандартизированная работа, поддержание порядка на рабочем месте и принцип управления на месте выполнения работы, согласно которому руководитель должен изучать проблему там, где она возникает, а не по отчётам. Для гостиничного предприятия это означает, что источником улучшений служат горничные, портье и официанты, ежедневно наблюдающие несовершенства процесса, а задача руководителя — создать канал, по которому их наблюдения превращаются в изменения стандарта. Предложение, поданное сотрудником и оставшееся без ответа, прекращает поступление предложений вообще; поэтому обязательным элементом системы является обратная связь по каждому предложению, независимо от принятого решения.

Для самооценки достигнутого уровня организации применяют модели делового совершенства, оценивающие как возможности организации, так и достигнутые результаты. Их ценность для

[67] https://worksection.com/ru/blog/kaizen.html

предприятия туризма состоит не в получении балла, а в структурированном выявлении разрывов между декларируемым и фактическим состоянием.

Таким образом, TQM представляет собой рамку, в которой отдельные инструменты приобретают системный характер, а улучшение становится нормой повседневной работы. Вместе с тем TQM описывает общий порядок управления, но не даёт специальных методов сокращения потерь и снижения изменчивости процессов.

3.5. Бережливое управление (Lean) и «шесть сигм» как современные подходы в сфере услуг

Термин Lean — а точнее Lean production, «бережливое производство» — появился в 1988 году в отчете исследовательского проекта американских автомобилестроителей, искавших причины невероятного успеха своих японских конкурентов. Корни нового типа менеджмента, обеспечившего прорыв японским легковым автомобилям на американском рынке, вели к производственной системе компании Toyota.

Вскоре оказалось, что принципы бережливого производства универсальны и прекрасно работают не только в промышленности, но и в сфере услуг, коммунальном хозяйстве, здравоохранении и госуправлении: возникла концепция бережливой организации, а затем и бережливого управления.

Сторонники бережливых подходов подчеркивают, что Lean — это не набор инструментов, а способ мышления (см. таблицу 2.1). Его основное понятие — ценность. Она может быть определена только клиентом, поэтому в центре Lean-мышления находится человек. В применении к госсектору Lean — клиентоцентричная концепция, которая требует от госслужащего направить все внимание на клиента — того, кто получает государственные или внутренние услуги и определяет их ценность.

Таблица 3.5.

Различия традиционного и Lean-мышления[68]

Традиционное мышление руководителей	**Lean-мышление**
Необходимо использовать меньшие масштабы, чтобы сэкономить.	Гибкость важнее, чем объемы.
Работа с клиентами и обращениями — это расходы, от которых никуда не денешься.	Основная стоимость создается «на первой линии», на уровне взаимодействия с потребителем.
Руководители ставят цели и говорят людям, что им делать.	Каждый сотрудник должен понимать, как его деятельность соотносится с целями организации.
Когда что-то идет не так, надо быстро исправить ситуацию, чтобы никто не заметил.	Необходимо устранять первопричины проблем, а не только их симптомы.
Когда что-то идет не так, надо найти виноватого.	Любая проблема — это возможность совершенствования.

Lean-подход нацелен на выявление подлинной ценности товаров и услуг и на выстраивание «потока» — наилучшей, без потерь времени и усилий, последовательности действий, создающих эту ценность. В госсекторе сотрудники устраняют напрасные траты ресурсов в рабочем процессе и про каждое действие задают себе вопрос: увеличивает ли оно ценность, приближает ли к решению задачи?

Концепция бережливого управления сложилась на основе производственной системы компании «Тойота» и получила известность после исследования, сопоставившего производительность мировых автомобильных предприятий. Её исходное положение состоит в том, что ценность услуги определяет только потребитель, а

[68] https://lean.cdto.ranepa.ru/2-2-lean-i-razvitie-koncepcii-berezhlivogo-upravleniya

всякое действие, за которое он не готов платить, представляет собой потерю. Отсюда следуют пять принципов: определить ценность с точки зрения потребителя, описать поток её создания, обеспечить непрерывность потока, перейти к вытягиванию работ фактическим спросом и стремиться к совершенству.

Для гостиничного предприятия принципиальным является первый шаг: гость оплачивает ночь в чистом безопасном номере, но не оплачивает время, потраченное персоналом на поиск инвентаря, повторное внесение его данных в третий по счёту журнал или согласование заявки между службами.

Классификация потерь, предложенная Т.Оно, включает семь видов, впоследствии к ним стали добавлять восьмой — неиспользованный потенциал сотрудников. Их проявления в процессах предприятия гостеприимства и направления устранения приведены в таблице 3.6. Наиболее показательным для отрасли является ожидание: оно одновременно представляет собой потерю для предприятия и прямое ухудшение воспринимаемого качества для гостя, тогда как в промышленности ожидание внутри процесса потребителю не видно. Это обстоятельство делает бережливый подход в услугах особенно результативным.

Таблица 3.6

Виды потерь и их проявление в процессах предприятия гостеприимства

Вид потерь	Проявление в процессах предприятия гостеприимства	Направление устранения
Ожидание	Гость ожидает заселения; официант ожидает готовности блюда; горничная ожидает подтверждения выезда	Синхронизация графиков служб, предварительная регистрация, информирование в реальном времени
Излишние перемещения	Горничная возвращается за инвентарём; официант проходит лишний маршрут между кухней и залом	Комплектование тележки по стандарту, пересмотр планировки рабочих зон

Вид потерь	Проявление в процессах предприятия гостеприимства	Направление устранения
Транспортировка	Доставка белья и расходных материалов через весь этаж; перемещение посуды между корпусами	Размещение расходных запасов ближе к месту использования
Излишние запасы	Избыточный запас продуктов с ограниченным сроком годности, сувенирной и гостевой продукции	Расчёт потребности по загрузке, поставки меньшими партиями
Излишняя обработка	Многократное внесение одних и тех же данных о госте в разные журналы и формы	Единая информационная система, отказ от дублирующих документов
Перепроизводство	Избыточное приготовление блюд для шведского стола вне зависимости от фактической загрузки	Планирование объёма по прогнозу загрузки, приготовление небольшими партиями
Дефекты и переделки	Повторная уборка номера, исправление ошибок в счёте, замена неверно поданного блюда	Устранение коренных причин, стандартизация операций, обучение
Неиспользованный потенциал	Сотрудники видят несовершенства процесса, но не имеют канала для передачи предложений	Система предложений и разбор случаев силами смены

Основным аналитическим инструментом выступает картирование потока создания ценности — описание всей последовательности действий от обращения гостя до получения им результата с указанием длительности каждой операции и промежутков ожидания между ними. Разделив операции на создающие ценность и не создающие её, предприятие получает количественную оценку эффективности

процесса. Практика показывает, что в административных и сервисных процессах доля времени, создающего ценность, редко превышает несколько процентов общей длительности: остальное составляют согласования, ожидания и перемещения. Вторым инструментом является система упорядочения рабочего места, включающая удаление ненужного, определение места для каждого предмета, поддержание чистоты, стандартизацию и соблюдение установленного порядка; в гостинице она применяется прежде всего к тележке горничной, складу белья и рабочим зонам кухни. Третий инструмент — стандартизированная работа, фиксирующая наилучшую известную последовательность операций и служащая отправной точкой для дальнейшего улучшения.

Метод шесть сигм — это система управления производством, нацеленная на снижение брака и устранение дефектов. Сигма (σ) — математический показатель стандартного отклонения. В середине 1980-х годов компания Motorola столкнулась с высоким процентом брака при выпуске транзисторов. Проблему решили через внедрение новой философии, получившей название метод 6 сигм. Для каждого уровня допускается строго определенное число ошибок:[69]

Уровень сигмы	**Количество брака на миллион операций**	**Продукция без брака в %**
1	690 000	30,85 %
2	308 000	69,15 %
3	66 800	93,32 %
4	6 210	99,38 %
5	230	99,977 %
6	3,4	99,99966 %

При этом в Motorola стремились к показателю, когда на 1 миллион операций приходится 3,4 дефекта, то есть к уровню 6 сигм. Позже этот алгоритм подхватили другие корпорации: Microsoft, General Electric, Xerox.

[69] https://kokoc.com/blog/metodologiya-shesti-sigm-chto-eto/

Практический смысл этой величины раскрывается при переводе в отраслевые показатели (рис.3.5). При двухстах заселениях в сутки уровень «три сигмы» означает около тринадцати случаев некачественного обслуживания ежедневно, уровень «четыре сигмы» — немногим более одного случая в день, уровень «пять сигм» — один случай примерно в три недели, а уровень «шесть сигм» — один случай в четыре года. Такое сопоставление показывает, что переход между уровнями требует не усиления контроля, а качественного изменения самого процесса.

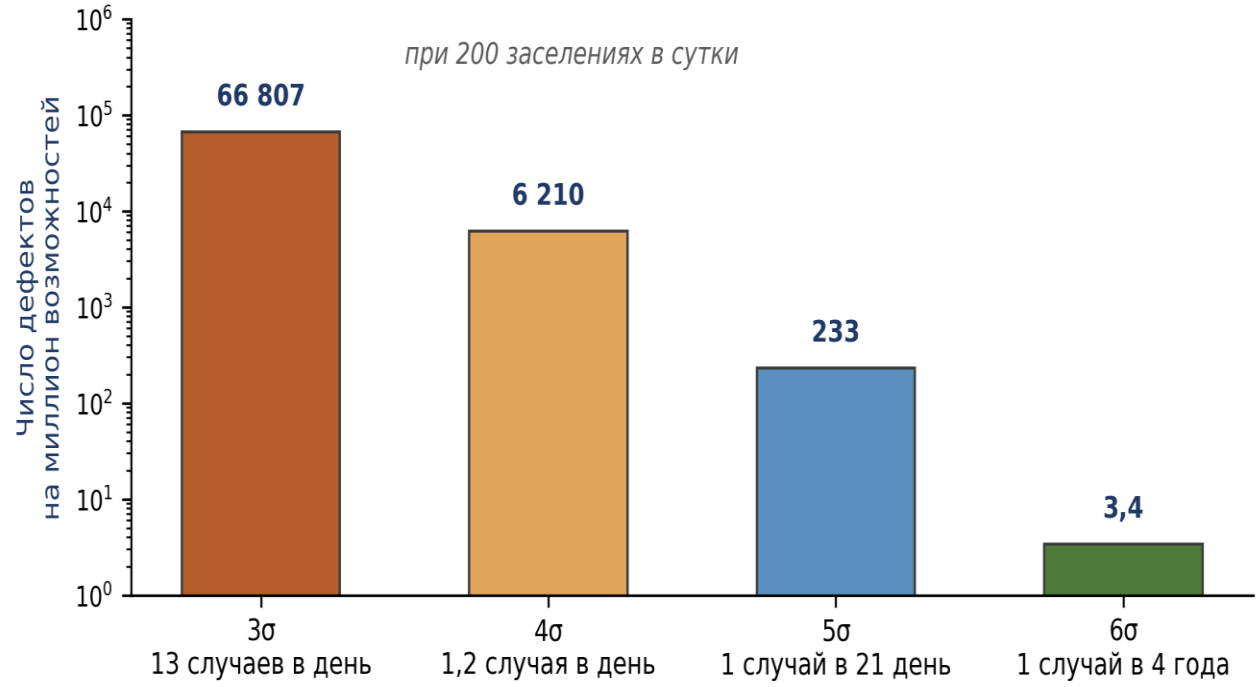


Рис.3.5. Интерпретация уровней сигма.

Порядок реализации проекта улучшения задаётся методологией DMAIC, представленной на рисунке 3.6 и закреплённой международным стандартом. Пять её этапов — определение задачи, измерение текущего состояния, анализ коренных причин, разработка и проверка решений, закрепление результата развивают логику цикла PDCA, добавляя к ней требование статистического обоснования выводов. Существенным отличием является организация работ: проект выполняется подготовленной группой специалистов, прошедших специальное обучение, и имеет установленные сроки и измеримый целевой показатель.



Рис.3.6. Методология DMAIC.

Поскольку бережливое управление устраняет потери, а «шесть сигм» — изменчивость, эти концепции дополняют друг друга, что привело к формированию объединённого подхода, специально адаптированного для сферы услуг. Его логика такова: сначала из процесса удаляются заведомо излишние операции, а затем оставшиеся приводятся к устойчивому результату. Обратный порядок нерационален, поскольку означал бы статистическую стабилизацию действий, которые вообще не следовало выполнять. Сопоставление трёх современных подходов приведено в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Сравнительная характеристика TQM, бережливого управления и концепции «шести сигм»

Признак сравнения	**TQM**	**Бережливое управление (Lean)**	**Шесть сигм (Six Sigma)**
Основная цель	Удовлетворённость потребителя через вовлечение всей организации	Сокращение потерь и времени выполнения процесса	Снижение изменчивости и числа дефектов
Объект воздействия	Организация и управленческая культура	Поток создания ценности	Отдельный процесс с измеримым выходом
Ключевой инструмент	Принципы менеджмента качества, цикл PDCA	Картирование потока, система 5S, вытягивание	Методология DMAIC, статистический анализ

Признак сравнения	TQM	Бережливое управление (Lean)	Шесть сигм (Six Sigma)
Измеряемый результат	Индекс удовлетворённости, лояльность	Время цикла, доля операций, создающих ценность	Число дефектов на миллион возможностей, уровень сигма
Роль персонала	Вовлечён весь коллектив	Улучшения силами работников участка	Проектная группа со специальной подготовкой
Горизонт получения эффекта	Долгосрочный, несколько лет	Краткосрочный, недели и месяцы	Среднесрочный, продолжительность проекта
Ограничение в сфере услуг	Требует устойчивого лидерства руководства	Не устраняет изменчивость поведения персонала	Требует достаточного объёма данных для анализа

Перенос обеих концепций в сферу услуг требует осторожности. *Во-первых,* значительная часть процессов гостеприимства нестандартизируема по существу: гость может обратиться с нетипичной просьбой, и излишнее стремление к единообразию превратит обслуживание в формальное. Поэтому разделение процессов на подлежащие стандартизации (заселение, уборка, расчёт, действия при чрезвычайной ситуации) и требующие свободы действий персонала является предварительным условием любого проекта улучшения. *Во-вторых,* «шесть сигм» опираются на достаточный объём данных, который малое средство размещения накопить не в состоянии; для него применимы упрощённые формы бережливого подхода без развёрнутого статистического анализа. *В-третьих,* сокращение потерь не должно затрагивать элементы, формирующие впечатление гостя: время, потраченное сотрудником на разговор с гостем, формально не создаёт ценности в терминах бережливого управления, но является существенной частью функционального качества.

Таким образом, глава 3 показала последовательное развитие теоретических представлений: от статистического управления

процессом и научных школ управления качеством — через инструменты улучшения и экономику несоответствий — к системным управленческим концепциям, действующим в современной практике. Все они, однако, представляют собой добровольно принимаемые предприятием подходы. Форму общепризнанных и проверяемых извне требований они получают в международных стандартах на системы менеджмента, которым посвящена следующая глава.

Вопросы для самоконтроля:

1. Каковы предпосылки возникновения научного управления качеством? В чём состоит различие общих и особых причин изменчивости по У. Шухарту?
2. Раскройте содержание подхода Э. Деминга. Почему он относил ответственность за качество к системе, созданной руководством, а не к действиям исполнителей?
3. Почему предприятие, располагающее только процедурами контроля, способно удерживать достигнутый уровень, но не повышать его?
4. Что означает принцип внутреннего потребителя и как функция потерь качества меняет отношение к нормативам обслуживания?
5. Опишите содержание четырёх фаз цикла PDCA.
6. Сформулируйте принцип Парето и порядок построения диаграммы Парето.
7. Чем диаграмма Исикавы дополняет диаграмму Парето?
8. Каков действительный смысл стандарта «ноль дефектов» и как разрешается противоречие между этой концепцией и позицией Деминга в отношении лозунгов?
9. Назовите четыре группы затрат на качество. Что представляют собой цена соответствия и цена несоответствия?
10. Сопоставьте TQM, бережливое управление и концепцию «шести сигм» по цели, объекту воздействия и ключевому инструменту.

ГЛАВА 4. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ И СИСТЕМЫ СЕРТИФИКАЦИИ

Ключевые слова и термины: *стандарт на систему менеджмента, единая структура Annex SL, интегрированная система менеджмента, документированная информация, критическая контрольная точка (ККТ), предпосылочные программы, критический предел, валидация и верификация, иерархия мер управления рисками, показатель энергетической результативности, аккредитация, аудит третьей стороны, несоответствие.*

4.1. Международные стандарты как основной инструмент обеспечения качества и безопасности в сфере туризма и гостиничного бизнеса

Международная организация по стандартизации, известная под обозначением ISO, объединяет национальные органы по стандартизации и разрабатывает документы, применяемые во всём мире. От Республики Узбекистан членом организации выступает Узбекское агентство по техническому регулированию[70], в 2024 году агентство было переподчинено Кабинету Министров[71]. Стандарты разрабатываются техническими комитетами, объединяющими представителей заинтересованных сторон разных стран, и принимаются на основе консенсуса, то есть при отсутствии устойчивых возражений по существу. Такой порядок принципиально отличает международный стандарт от нормативного акта: стандарт не предписывается властью, а вырабатывается практиками отрасли и приобретает силу через добровольное признание. Именно поэтому стандарт ISO не имеет прямого действия на территории государства до тех пор, пока не принят национальным органом либо не введён в обязательное применение через технический регламент или договор.

Смешение двух групп документов представляет собой наиболее частую ошибку при изучении темы. Стандарт на услугу устанавливает, *что* именно должно быть предоставлено потребителю: площадь и оснащение номера, состав обязательных услуг, порядок информирования гостя. Таким документом является ISO 22483,

[70] https://www.iso.org/member/308878.html
[71] Указ Президента Республики Узбекистан, № УП-41.

принятый в республике как O‘z DSt 22483:2022. Стандарт на систему менеджмента, напротив, не описывает саму услугу и не устанавливает её характеристик, он определяет, *как* предприятие должно управлять своей деятельностью, чтобы устойчиво обеспечивать требуемый результат. Соотношение двух типов представлено на рисунке 4.1.



Рис.4.1. Два типа международных стандартов и их соотношение.

Практическое значение этого различия велико. Предприятие, соответствующее стандарту на услугу, доказало соответствие на момент проверки: номера оснащены, персонал имеется, информация размещена. Предприятие, внедрившее стандарт на систему менеджмента, доказало иное — что располагает механизмом, позволяющим поддерживать соответствие постоянно, выявлять отклонения и устранять их причины. Первое отвечает на вопрос о состоянии, второе о способности это состояние воспроизводить. Именно поэтому международные туроператоры, корпоративные заказчики и организаторы деловых мероприятий обращают внимание не только на категорию объекта, но и на наличие сертифицированной системы менеджмента.

Для предприятий туризма и гостеприимства практическое значение имеет группа стандартов, представленная в таблице 4.1. Их логика едина: каждый защищает определённый интерес и охватывает соответствующую группу рисков. ISO 9001 обеспечивает стабильность качества обслуживания, ISO 22000 — безопасность пищевой продукции, ISO 45001 — жизнь и здоровье работников, ISO 50001 — рациональное использование энергии. Отдельного внимания заслуживает третья группа документов — руководства, которые применяются в практике, но не служат основанием для сертификации, поскольку не содержат проверяемых требований, а излагают рекомендации. Утверждение о «сертификации по ISO 31000», нередко встречающееся в рекламных материалах, является поэтому некорректным.

Таблица 4.1

Международные стандарты, применимые на предприятиях туризма и гостеприимства

Обозначение	Предмет стандарта	Основной защищаемый интерес
Стандарты на системы менеджмента (сертифицируемые)		
ISO 9001:2015	Система менеджмента качества	Удовлетворённость потребителя, стабильность обслуживания
ISO 22000:2018	Система менеджмента безопасности пищевой продукции	Жизнь и здоровье гостя при потреблении пищи
ISO 45001:2018	Система менеджмента охраны здоровья и безопасности труда	Жизнь и здоровье работника предприятия
ISO 50001:2018	Система энергетического менеджмента	Энергоэффективность и снижение себестоимости
ISO/IEC 27001:2022	Система менеджмента информационной безопасности	Персональные и платёжные данные гостя
ISO 14001:2015	Система экологического менеджмента	Природная среда дестинации

Обозначение	Предмет стандарта	Основной защищаемый интерес
ISO 22301:2019	Система менеджмента непрерывности деятельности	Устойчивость предприятия при кризисе
Стандарты на услугу (требования к результату обслуживания)		
ISO 22483:2020 / O‘z DSt 22483:2022	Требования к гостиничным услугам	Соответствие услуги ожиданиям гостя
ISO 21401:2018	Система менеджмента устойчивости средств размещения	Экологическая и социальная ответственность
Руководства (применяются, но не служат основанием для сертификации)		
ISO 31000:2018	Менеджмент риска. Руководящие указания	Управление неопределённостью
ISO 10002:2018	Менеджмент качества. Работа с претензиями потребителей	Права потребителя

Все современные стандарты на системы менеджмента построены по единой структуре, включающей разделы с четвёртого по десятый: контекст организации, лидерство, планирование, средства обеспечения, деятельность, оценка результатов деятельности и улучшение[72]. Совпадают не только заголовки разделов, но и значительная часть текста требований, а также термины и определения. Практическое следствие состоит в возможности построения интегрированной системы: предприятие разрабатывает единую политику, ведёт один реестр рисков, проводит один внутренний аудит и один анализ со стороны руководства вместо четырёх параллельных процедур. Для среднего гостиничного предприятия это различие имеет

[72]ISO/IEC Directives, Part 1. Consolidated ISO Supplement. Annex SL: Harmonized Structure for Management System Standards. — Geneva: ISO, 2024.

прямое экономическое выражение, поскольку сокращает и трудозатраты персонала, и стоимость внешнего аудита.

Практика показывает четыре группы причин, побуждающих предприятие туризма внедрять международные стандарты:

Первая — требование рынка: корпоративные клиенты, международные гостиничные сети, организаторы деловых мероприятий и крупные туроператоры включают наличие сертифицированной системы в условия отбора поставщика услуг, а участие в государственных закупках нередко требует подтверждения соответствия.

Вторая — снижение внутренних потерь: упорядочение процессов сокращает цену несоответствия, и во многих случаях экономия превышает затраты на внедрение и поддержание системы.

Третья — управление рисками и юридическая защита: документированная система доказывает, что предприятие приняло разумные меры предосторожности, что существенно при разбирательствах по инцидентам.

Четвёртая — доступ к международному рынку: сертификат, выданный аккредитованным органом, признаётся за рубежом и выполняет функцию языка доверия между сторонами, не имеющими опыта совместной работы.

Сертификация по стандарту ISO 9001 в индустрии гостеприимства нередко сопровождается рядом теоретических и методологических заблуждений:

1.Смешение понятий сертификата и гарантии качества: Наличие сертификата удостоверяет функционирование системы менеджмента качества (СМК), однако не выступает прямой гарантией безупречного операционного результата или индивидуального клиентского опыта при каждом обслуживании.

2.Восприятие стандарта как жесткого предписания: Требования стандарта носят процессный, а не директивный характер. Нормативные документы не регламентируют конкретные операционные параметры (например, нормативы времени регистрации гостя), а требуют самостоятельного определения, измерения, обоснования и непрерывного улучшения этих показателей самим предприятием.

3.Подмена внедрения формальным бумаготворчеством: Разработка документации рассматривается как инструмент регламентации процессов, а не как самоцель. Формальное создание документов без практической реализации процессов приводит к несоответствию критериям аудита и отсутствию реального экономического эффекта.

4.Иллюзорность абсолютной добровольности: Добровольный статус международного стандарта носит условный характер. Включение требований стандарта в коммерческие контракты с туроператорами или прохождение добровольной сертификации трансформируют его положения в обязательные для исполнения договорные обязательства.

Международная стандартизация выполняет в отрасли двойную функцию: она переводит общие представления о качестве и безопасности в проверяемые требования и создаёт основу взаимного доверия участников международного туристского рынка. Наиболее универсальным документом этой группы, применимым к любому предприятию независимо от вида деятельности, является стандарт на систему менеджмента качества.

4.2. ISO 9001 — система управления качеством

ISO 9001 является наиболее распространённым в мире стандартом на систему менеджмента и устанавливает требования к организации, которой необходимо продемонстрировать способность стабильно предоставлять продукцию и услуги, отвечающие требованиям потребителя и обязательным требованиям[73]. Стандарт универсален: его требования применимы к предприятию любого размера и вида деятельности, поскольку сформулированы в терминах управления, а не технологии. Из универсальности вытекает и главная трудность практического применения: стандарт не содержит ни одного отраслевого предписания и не сообщает, каким должно быть время регистрации гостя или периодичность смены белья. Он требует, чтобы предприятие само установило такие требования исходя из ожиданий своих потребителей, обеспечило их выполнение, измерило результат и

[73]ISO 9001:2015. Quality management systems

улучшило процесс. Перевод общих требований в конкретные решения гостиничного предприятия и составляет содержание внедрения.

Документ состоит из десяти разделов, из которых первые три носят вводный характер и требований не содержат, а разделы с четвёртого по десятый образуют собственно требования. Существенно, что их последовательность не случайна: она воспроизводит цикл PDCA. Разделы 4–7 относятся к фазе планирования, раздел 8 — к фазе выполнения, раздел 9 — к фазе проверки, раздел 10 — к фазе воздействия (рис.4.2). Такое соответствие облегчает изучение стандарта: вместо запоминания перечня требований достаточно понимать логику цикла улучшения. Кроме того, именно эта структура, общая для всех современных стандартов на системы менеджмента, обеспечивает возможность их интеграции.[74]

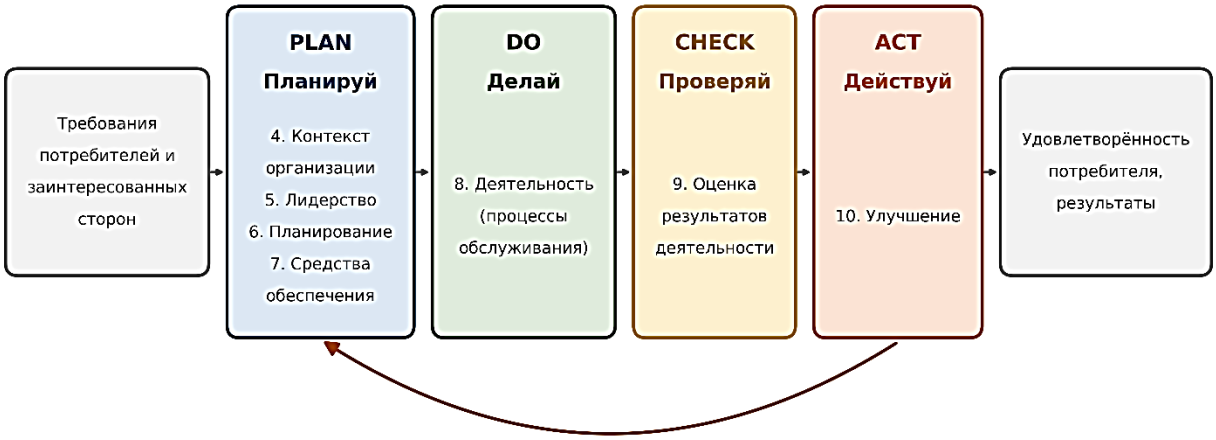


Рис.4.2. Структура ISO 9001:2015 в логике цикла PDCA

Раздел 4 требует определить внешние и внутренние факторы, влияющие на способность достигать намеченных результатов, установить круг заинтересованных сторон и их требования, определить область применения системы и описать процессы. Для гостиницы внешними факторами выступают сезонность спроса, структура въездного потока, действия конкурентов и требования туроператоров, внутренними — состояние здания, квалификация персонала, текучесть кадров. Заинтересованными сторонами являются не только гости, но и

[74] https://certgroup.org/cert-articles/sertifikacziya-po-iso-9001/

собственники, работники, поставщики, органы контроля и местное сообщество.

Раздел 5 возлагает ответственность за результативность системы непосредственно на высшее руководство и требует утверждённой политики в области качества, а также распределения ролей и полномочий. Практика аудитов показывает, что формальное отношение к этому разделу — политика, составленная консультантом и неизвестная персоналу, является наиболее частым признаком нежизнеспособности системы.

Раздел 6 вводит риск-ориентированное мышление: предприятие обязано определить риски и возможности, способные повлиять на результат, и запланировать действия в их отношении, а также установить измеримые цели в области качества с указанием ресурсов, сроков и ответственных. Важно отметить, что стандарт не требует формализованного процесса менеджмента риска по правилам ISO 31000 и не предписывает конкретного метода оценки; достаточно, чтобы риски были выявлены и учтены.

Раздел 7 охватывает средства обеспечения: ресурсы, компетентность персонала, его осведомлённость о политике и о значимости собственного вклада, обмен информацией и управление документированной информацией. Требование осведомлённости имеет прямое отраслевое значение: горничная и портье должны понимать, каким образом их действия влияют на оценку гостя, — при аудите это проверяется опросом персонала, а не изучением документов.[75]

Таблица 4.2

Требования разделов 4–10 ISO 9001:2015 и формы их выполнения в гостинице

Раздел	Ключевое требование	Форма выполнения в гостинице	Свидетельства для аудита
4. Контекст организации	Определить внешние и внутренние факторы,	Анализ сегмента гостей, конкурентов, сезонности и	Документ об области применения,

[75] https://certgroup.org/iso-90012015/

Раздел	Ключевое требование	Форма выполнения в гостинице	Свидетельства для аудита
	заинтересованные стороны и область применения системы	требований туроператоров; перечень процессов	перечень и карты процессов
5. Лидерство	Обеспечить ответственность высшего руководства, политику и распределение полномочий	Утверждённая политика качества; закрепление владельцев процессов приказом	Политика качества, приказы, протоколы совещаний
6. Планирование	Определить риски и возможности, установить измеримые цели	Реестр рисков процессов обслуживания; цели по времени заселения, доле повторных гостей	Реестр рисков, цели в области качества и планы их достижения
7. Средства обеспечения	Обеспечить ресурсы, компетентность, осведомлённость и управление документами	Программы обучения контактного персонала; актуальные стандарты обслуживания	Документы об обучении, матрица компетентности, реестр документов
8. Деятельность	Управлять процессами, требованиями к услуге и внешними поставщиками	Стандарты заселения, уборки, работы ресторана; оценка поставщиков продуктов и белья	Регламенты, договоры, результаты оценки поставщиков
9. Оценка результатов деятельности	Проводить мониторинг, оценивать удовлетворённость, выполнять внутренний аудит	Сбор отзывов и обращений; ежегодный внутренний аудит; анализ на	Отчёты об аудите, данные измерений, протокол анализа

Раздел	Ключевое требование	Форма выполнения в гостинице	Свидетельства для аудита
	и анализ со стороны руководства	совещании руководства	
10. Улучшение	Реагировать на несоответствия, устранять их причины, постоянно улучшать систему	Разбор инцидентов с установлением коренной причины; циклы улучшения по приоритетным проблемам	Журнал несоответствий и корректирующих действий

Раздел 8 является самым объёмным и охватывает собственно оказание услуги: планирование и управление процессами, определение и анализ требований к услуге, проектирование новых услуг, управление внешними поставщиками, предоставление услуги в управляемых условиях и обращение с несоответствующими результатами. Для гостиничного предприятия это означает наличие стандартов основных процессов — бронирования, заселения, уборки, работы службы питания, расчёта и выезда, — а также порядка оценки и отбора поставщиков продуктов, белья, транспортных и экскурсионных услуг. Требование управления несоответствующими результатами применительно к услуге трактуется как порядок действий при сбое: что делает сотрудник, если номер не готов к моменту заселения или блюдо подано с нарушением. Здесь стандарт смыкается с концепцией восстановления после сбоя.

Раздел 9 требует определить, что подлежит мониторингу и измерению, каким методом и с какой периодичностью, а также отдельно — осуществлять мониторинг восприятия потребителями степени удовлетворения их требований. Методы такого мониторинга стандарт оставляет на усмотрение организации, применимый инструментарий рассматривается в главе 5. Двумя обязательными процедурами этого раздела являются внутренний аудит, проводимый через запланированные интервалы по установленной программе, и

анализ системы со стороны высшего руководства, входные данные которого перечислены в стандарте, а выходные представляют собой решения о необходимых улучшениях и ресурсах.

Раздел 10 замыкает цикл: при возникновении несоответствия организация обязана отреагировать на него, оценить необходимость устранения его причины и принять корректирующее действие, а также постоянно улучшать пригодность, адекватность и результативность системы. Принципиально, что стандарт различает коррекцию устранение самого несоответствия и корректирующее действие, направленное на устранение его причины: замена испорченного блюда является коррекцией, тогда как пересмотр порядка контроля температуры хранения — корректирующим действием.

Обобщение практики позволяет выделить несколько повторяющихся групп:

Первая — цели в области качества, установленные неизмеримо: формулировка «повышать уровень обслуживания» не позволяет ни подтвердить, ни опровергнуть достижение.

Вторая — отсутствие свидетельств осведомлённости персонала: документы имеются, но сотрудники не знают ни политики, ни собственных показателей.

Третья — измерение удовлетворённости, ограниченное подсчётом оценок на цифровых платформах без анализа причин и без последующих действий.

Четвёртая — корректирующие действия, сводящиеся к коррекции: несоответствие устранено, причина не выявлена, случай повторяется.

Пятая — внутренний аудит, проводимый сотрудником, проверяющим собственную работу, что нарушает требование беспристрастности.

Устранение этих типовых недостатков и составляет содержание подготовки к сертификационному аудиту.

ISO 9001 задаёт универсальную рамку управления качеством, применимую к предприятию туризма при условии её содержательного наполнения отраслевыми решениями. Вместе с тем стандарт не охватывает специфические группы рисков, для которых требуются самостоятельные системы менеджмента.

4.3. ISO 22000 и система HACCP: управление безопасностью пищевой продукции на предприятиях гостеприимства

Методология анализа опасностей и критических контрольных точек, известная под аббревиатурой HACCP, возникла в 1960-е годы при разработке питания для космических полётов, где выборочный контроль готовой продукции был неприемлем: проверить каждую порцию невозможно, а последствия отравления экипажа необратимы. Отсюда родилась идея, составляющая существо метода, управлять не результатом, а процессом, устанавливая контроль на тех немногих этапах, где утрата управления ведёт к недопустимому риску. Впоследствии методология была закреплена в документах Комиссии «Кодекс Алиментариус» ФАО и ВОЗ[76] и получила международное признание. Стандарт ISO 22000 объединяет эту методологию с требованиями к системе менеджмента, построенными по единой структуре[77]. Соотношение двух документов таково: HACCP является методом, ISO 22000 — системой управления, в которую этот метод встроен наряду с требованиями к лидерству, компетентности персонала, прослеживаемости и готовности к чрезвычайным ситуациям.

Существенное отличие ISO 22000 от классического изложения HACCP состоит в чёткой иерархии мер управления, представленной на рисунке 4.3. Основание образуют предпосылочные программы — базовые условия, обеспечивающие гигиеническую среду: санитарное состояние помещений и оборудования, личная гигиена персонала, борьба с вредителями, качество воды, обращение с отходами, обучение работников. Для предприятий питания состав таких программ детализирован отдельным техническим документом[78]. Средний уровень составляют операционные предпосылочные программы — меры управления значимыми опасностями, которые не отнесены к критическим контрольным точкам, но требуют планового контроля. Вершину образуют собственно критические контрольные точки, для каждой из которых устанавливается измеримый критический предел[79]. Практический вывод, важный для управляющего предприятием,

[76] https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/6866dc55-d2c0-48dd-a528-a4d634f1b0b4/content
[77] ISO 22000:2018.
[78] ISO/TS 22002-2:2013.
[79] ISO 22000:2018.

состоит в следующем: чем надёжнее выстроены базовые программы, тем меньше этапов приходится переводить в режим жёсткого измеримого контроля, и наоборот — попытка компенсировать антисанитарию увеличением числа контрольных точек несостоятельна.



Рис. 4.3. Логика системы менеджмента безопасности пищевой продукции[80].

Методология HACCP опирается на семь последовательных принципов:

Первый — проведение анализа опасностей: по каждому этапу процесса выявляются биологические, химические и физические опасности, оценивается вероятность их появления и тяжесть последствий, после чего определяются значимые.

Второй — определение критических контрольных точек, для чего применяется дерево принятия решений, состоящее из последовательных вопросов о наличии мер управления и о возможности устранить опасность на последующих этапах[81].

[80] разработано на основе ISO 22000:2018 и CXC 1-1969.
[81] CXC 1-1969. — Annex.

Третий — установление критических пределов, то есть измеримых значений, разделяющих приемлемое и неприемлемое состояние.

Четвёртый — организация мониторинга: определение того, что, каким способом, с какой периодичностью и кем измеряется.

Пятый — разработка корректирующих действий на случай выхода за критический предел.

Шестой — верификация, то есть проверка того, что система работает как задумано.

Седьмой — документирование и ведение записей, без которых система остаётся недоказуемой.

Практический пример. Организация питания по системе шведского стола относится к наиболее рискованным процессам в гостиничном деле: продукция длительное время находится в зале, доступна многим гостям и подвергается температурным колебаниям. Опасный температурный интервал, в котором микроорганизмы размножаются наиболее интенсивно, составляет от 5 до 60 °C, поэтому основная задача плана — минимизировать время пребывания продукции в этом интервале. Разработанный для данного процесса план приведён в таблице 4.3. Содержащиеся в нём значения являются типовыми и иллюстрируют методику, тогда как конкретные пределы устанавливаются национальными санитарными нормами и подлежат подтверждению на самом предприятии. Приведённые значения являются типовыми и иллюстрируют методику, конкретные критические пределы устанавливаются национальными санитарными нормами и подлежат подтверждению на предприятии.

Таблица 4.3

План управления опасностями для процесса «горячий шведский стол» (учебный пример)

Этап процесса и категория меры	Значимая опасность	Критический предел	Мониторинг	Корректирующее действие
оППО-1. Приёмка сырья	Микробиологическое загрязнение, нарушение холодовой цепи при доставке	Охлаждённое сырьё не выше 5 °C; замороженное не выше минус 12 °C	Измерение температуры термощупом при каждой поставке; проверка	Отказ в приёмке партии, оформление акта, пересмотр

Этап процесса и категория меры	Значимая опасность	Критический предел	Мониторинг	Корректирующее действие
			сопроводительных документов	оценки поставщика
оППО-2. Холодильное хранение	Размножение патогенной микрофлоры при нарушении режима	Не выше 5 °C в камере охлаждённой продукции	Регистрация температуры камеры дважды за смену в журнале	Перемещение продукции в исправную камеру, оценка её пригодности, ремонт оборудования
ККТ-1. Тепловая обработка	Выживание вегетативных форм патогенных микроорганизмов	Не менее 75 °C в толще продукта с выдержкой не менее 30 секунд	Измерение температуры в центре порции по каждой партии с записью	Продолжение тепловой обработки до достижения предела; при невозможности — изъятие партии
ККТ-2. Горячее хранение на линии раздачи	Размножение микроорганизмов в опасном интервале температур	Не ниже 60 °C; общее время экспозиции не более 4 часов	Измерение температуры в мармите ежечасно с записью в журнал	Повторный разогрев до 75 °C либо утилизация; проверка исправности мармита
ККТ-3. Охлаждение готовой продукции	Образование токсинов при замедленном охлаждении	С 60 до 21 °C не более 2 часов, далее до 5 °C не более 4 часов	Контроль температуры в контрольных точках времени	Разделение на порции меньшего объёма и ускоренное охлаждение; при превышении — изъятие

Разбор таблицы позволяет выделить четыре методических положения. Во-первых, не всякий значимый этап является критической контрольной точкой: приёмка и холодильное хранение отнесены к операционным предпосылочным программам, поскольку возможная опасность на этих этапах устраняется последующей тепловой обработкой. Во-вторых, критический предел всегда выражается измеримой величиной: формулировка «продукт должен быть хорошо прожарен» пределом не является, тогда как «не менее 75 °C в толще продукта» является. В-третьих, корректирующее действие определяется заранее и обязательно включает решение о судьбе продукции: сотрудник, обнаруживший отклонение, не должен принимать это решение самостоятельно в момент обнаружения. В-четвёртых, мониторинг бесполезен без записи: незафиксированное измерение при проверке считается непроведённым.

Помимо методологии HACCP стандарт содержит требования, отсутствующие в классическом изложении метода. Прослеживаемость обязывает предприятие обеспечить возможность установить происхождение сырья и путь продукции, что делает возможным изъятие конкретной партии вместо остановки всего производства, сюда же относится готовность к аварийным ситуациям — порядок действий при отключении электроэнергии, отказе холодильного оборудования или подозрении на пищевое отравление[82]. Валидация мер управления предполагает доказательство того, что установленные пределы действительно обеспечивают безопасность, тогда как верификация и внутренний аудит означают периодическую проверку фактического исполнения плана[83]. Три понятия, часто смешиваемые на практике, различаются по существу: валидация отвечает на вопрос, способна ли выбранная мера в принципе обеспечить безопасность, мониторинг — соблюдается ли она в текущий момент, верификация — работает ли система в целом. Наконец, стандарт требует создания группы по безопасности пищевой продукции с участием представителей кухни, службы закупок и технической службы: разработка плана силами одного специалиста является типичной причиной его неработоспособности.

[82]ISO 22000:2018.
[83]Там же.

Практика выявляет несколько устойчивых проблем. Первая, высокая текучесть персонала кухни, из-за которой обучение приходится проводить постоянно, а не однократно при внедрении. Вторая, разрыв между письменным планом и фактическими действиями в часы пиковой нагрузки, когда мониторинг подменяется заполнением журнала задним числом; противодействием служат автоматическая регистрация температуры и выборочная проверка руководителем. Третья, недостаточное управление поставщиками, особенно при закупке скоропортящегося сырья у мелких производителей. Четвёртая, сезонность работы, при которой система, выстроенная в высокий сезон, утрачивается в межсезонье и восстанавливается заново.

ISO 22000 и HACCP переводят обеспечение пищевой безопасности из области общих санитарных требований в область управляемого процесса с измеримыми параметрами и заранее определённой реакцией на отклонение. Практические аспекты санитарного содержания объектов питания, работа с аллергенами, требования к поставщикам и организация производственного контроля рассматриваются в последующих главах.

4.4. Стандарты ISO 45001— охрана труда и ISO 50001— система управления энергопотреблением

Стандарт ISO 45001 устанавливает требования к системе менеджмента охраны здоровья и безопасности труда и направлен на предотвращение производственного травматизма и ухудшения здоровья работников. Существенно, что объектом защиты здесь выступает не гость, а работник предприятия, это единственный из рассматриваемых стандартов с таким объектом. В параграфе 1.3 отмечалось, что безопасность в туризме охватывает и персонал, ISO 45001 является нормативным выражением этой части понятия. Основой системы служит идентификация опасностей и оценка рисков, охватывающая штатные и нештатные ситуации, деятельность подрядчиков и посетителей, организацию работы и человеческие факторы. Отличительным требованием стандарта, не имеющим аналога в других системах менеджмента, является обязательное участие работников: организация обязана обеспечить консультации с работниками, не занимающими руководящих должностей, при

выявлении опасностей, оценке рисков и расследовании происшествий[84]. Требование обосновано практически: горничная и повар осведомлены об опасностях своего участка лучше, чем инженер по охране труда.

Ключевым практическим инструментом стандарта является установленная им иерархия мер: организация обязана рассматривать меры в строго определённом порядке — устранение опасности, замена менее опасным, применение технических средств и реорганизация труда, административные меры и обучение и лишь в последнюю очередь средства индивидуальной защиты[85]. Порядок не является рекомендательным перечнем: он предписывает исчерпать более надёжные уровни прежде, чем переходить к менее надёжным. Распространённая практика, при которой ответом на любой риск становится выдача перчаток и проведение инструктажа, представляет собой прямое нарушение этой логики, поскольку оба названных средства относятся к двум нижним уровням и зависят от поведения работника. Применение иерархии к подразделениям предприятия размещения показано в таблице 4.4.

Таблица 4.4

Иерархия мер управления рисками охраны труда на предприятии размещения[86]

Уровень	Содержание меры	Примеры на предприятии размещения	Замечание
1. Устранение	Полный отказ от опасной операции или вещества	Отказ от применения агрессивного хлорсодержащего средства при наличии безопасного аналога; вынос оборудования, требующего работы	Наиболее надёжный, но не всегда осуществимый уровень

[84]ISO 45001:2018.
[85]Там же.
[86]составлено на основе ISO 45001:2018.

Уровень	Содержание меры	Примеры на предприятии размещения	Замечание
		на высоте, на уровень пола	
2. Замена	Замена опасного менее опасным	Переход на моющие средства с нейтральным показателем кислотности; замена стеклянной посуды у бассейна на небьющуюся	Требует проверки того, что новая опасность не выше прежней
3. Технические средства	Инженерные решения и организация рабочих мест	Местная вытяжка над плитой; нескользящее покрытие пола на кухне и у бассейна; тележки для перемещения белья; защитные устройства оборудования	Действует независимо от поведения работника
4. Административные меры	Регламенты, обучение, режим труда, знаки безопасности	Инструктажи, регламент работы с химическими средствами, ограничение массы разовой переноски, ротация на однообразных операциях	Результативность зависит от дисциплины и контроля
5. Средства индивидуальной защиты	Защита работника непосредственно на рабочем месте	Перчатки при работе с химическими средствами и при уборке санитарных узлов, обувь с противоскользящей подошвой,	Последний, а не первый уровень: применяется, когда предыдущие меры недостаточны

Уровень	Содержание меры	Примеры на предприятии размещения	Замечание
		защитные фартуки в прачечной	

Профиль профессиональных рисков в гостиничном деле имеет выраженные особенности. Кухня сосредоточивает риски порезов, ожогов и падений на скользком полу, прачечная — термические и химические воздействия и работу с тяжёлым оборудованием, хозяйственная служба — контакт с химическими средствами, эргономические нагрузки при перемещении белья и работу в наклонном положении, бассейн и спортивная зона — риски утопления и травм, в том числе для персонала, инженерная служба — электробезопасность и работу на высоте. Отдельного внимания требует ночная смена, в течение которой сотрудник службы приёма нередко остаётся на объекте один. Стандарт обязывает предусмотреть порядок сообщения об инцидентах и их расследования, причём расследование должно устанавливать коренную причину, а не ограничиваться фиксацией нарушения[87]. Связь охраны труда с качеством обслуживания при этом является прямой, а не косвенной: работник, действующий в небезопасных условиях или опасающийся сообщить о нарушении, не способен обеспечить устойчивое качество, что согласуется с положением Э. Деминга об устранении страха.

Стандарт ISO 50001 – это Система Энергоменеджмента (СЭнМ), являющаяся фундаментальной базой для создания эффективного и современного энергетического менеджмента на промышленных, торговых, и других предприятиях и организациях.

ISO 50001 применим любой организацией независимо от её размеров и отраслевой принадлежности, которая желает:

гарантировать, что она соответствует требованиям своей энергополитики;

демонстрировать такое соответствие другим заинтересованным сторонам (прежде всего, бизнес-партнерам);

получить подтверждение соответствия (сертификацию) своей СЭнМ в международном органе по сертификации.

[87]Там же..

Стандарт является универсальным. Его требования являются предписывающими, т.е. определяющими «то, что должно быть сделано, не определяя, как это сделать». Метод выполнения его требований организация определяет сама.

Стандарт предназначен, как для самостоятельного применения, так и для его применения в составе других систем менеджмента, таких как Система Менеджмента Качества, Система Экологического Менеджмента и Система Менеджмента ОЗиОБТ. На сегодняшний день повышение энергоэффективности во всех отраслях стран всего мира является приоритетным вопросом развития.

Цель внедрения стандарта ISO 50001 заключается в том, чтобы обеспечить компании структурированным и всеобъемлющим руководством по оптимизации процесса потребления энергетических ресурсов и системным управлением данным процессом.[88]

Предприятия, внедрившие систему энергоменеджмента по стандарту ИСО 50001, получили объективную возможность сократить издержки на потребление энергетических ресурсов.

Эффективное использование энергии помогает организациям сэкономить деньги и ресурсы, а также попытаться противодействовать изменению климата. ISO 50001 поддерживает организаций во всех отраслях, в их стараниях использовать энергию более эффективно с помощью разработки системы энергетического менеджмента.

Для гостиничного предприятия его значение определяется структурой издержек: расходы на энергоснабжение образуют одну из крупнейших статей операционных затрат, уступая лишь оплате труда. Основными потребителями выступают системы отопления и кондиционирования, горячее водоснабжение, освещение, прачечная, кухня и бассейн. Методическую основу стандарта образуют три взаимосвязанных понятия: энергетический анализ, выявляющий значимые области энергопотребления и факторы, влияющие на него; энергетическая базовая линия, служащая точкой отсчёта; и показатели энергетической результативности, по которым оценивается изменение[89].

[88] https://smart-management.uz/ru/trening/iso-50001-sistema-energomenedzhmenta
[89] Там же.

Практическое затруднение состоит в том, что абсолютное потребление энергии в гостинице зависит от загрузки и погодных условий, поэтому сравнение месяцев по валовому расходу бессмысленно. Показатель должен быть нормализован. Наиболее употребительным является удельный расход на один проданный номеро-день.

Например, пусть за декабрь гостиница потребила 108 000 кВт·ч при 2 400 проданных номеро-днях, удельный расход составит 108 000:2 400 = 45,0 кВт·ч на номеро-день.

После замены освещения на светодиодное, установки датчиков присутствия и настройки режимов работы вентиляции потребление следующего декабря при 2 500 номеро-днях составило 95 000 кВт·ч, то есть 38,0 кВт·ч на номеро-день.

Снижение удельного показателя составило 7,0 кВт·ч, или 15,6 %, а экономия в сопоставимых условиях — 7,0 × 2 500 = 17 500 кВт·ч.

Существенно, что при этом валовое потребление сократилось лишь на 12 %, и именно нормализованный показатель отражает результат управленческих действий, а не изменение загрузки.

Поскольку все рассмотренные стандарты построены по единой структуре[90], предприятие может объединить их в одну систему, архитектура которой представлена на рисунке 4.4. Объединению подлежат элементы, общие по существу: политика, анализ контекста и заинтересованных сторон, распределение полномочий, реестр рисков, управление документированной информацией, управление компетентностью персонала, программа внутренних аудитов, анализ со стороны руководства и порядок корректирующих действий. Специфическими остаются только те элементы, которые вытекают из природы конкретной опасности: план критических контрольных точек и прослеживаемость в системе пищевой безопасности, оценка рисков для здоровья и участие работников в системе охраны труда, энергетический анализ и базовая линия в системе энергоменеджмента.

[90] https://www.iso.org/cms/render/live/en/sites/isoorg/home.isoDocumentsDownload.do?t=2EVmNRpfMEK8NcTL_uoAJceDlxYmmqpQWNk3r1MeLNWCXk6i10vZ-R5FEjIK-UOe



Рис.4.4. Архитектура интегрированной системы менеджмента предприятия гостеприимства.

Экономический эффект интеграции наиболее заметен на среднем предприятии. Вместо четырёх политик, четырёх реестров рисков и четырёх программ аудита ведётся один комплект документов, внутренний аудит проводится одной группой по объединённой программе[91]. Внешний аудит выполняется совмещённо, что сокращает число аудито-дней и соответствующие расходы. Не менее важен управленческий эффект: руководитель получает единую картину рисков предприятия вместо разрозненных отчётов служб. Вместе с тем интеграция имеет и предел: объединение не должно приводить к утрате специфических требований. Типичной ошибкой является формальное сведение четырёх систем в один документ при фактическом отказе от плана критических контрольных точек или от оценки профессиональных рисков, такая система не выдерживает ни одного профильного аудита.

Таким образом, ISO 45001 и ISO 50001 дополняют рассмотренные ранее стандарты, распространяя управление на безопасность

[91] https://www.iso.org/ru/standard/19011

работника и на использование ресурсов, а единая структура делает возможным их объединение в одну систему управления предприятием. Однако наличие выстроенной системы само по себе не создаёт признаваемого рынком подтверждения соответствия.

4.5. Процесс сертификации и соответствие предприятия международным стандартам

Оценка соответствия, сертификация и аккредитация три понятия, часто употребляемые как синонимы, обозначают разные явления. Согласно Закону Республики Узбекистан «Об аккредитации органов по оценке соответствия»:

Оценка соответствия — деятельность по определению соблюдения требований, предъявляемых к объекту оценки соответствия;

орган по оценке соответствия — юридическое лицо, осуществляющее деятельность по оценке соответствия.

аккредитация — официальное подтверждение органом по аккредитации компетентности органов по оценке соответствия на выполнение работ по оценке соответствия в определенной сфере деятельности;

Объектом аккредитации является компетентность органов по оценке соответствия в выполнении работ по оценке соответствия в определенной сфере аккредитации.

Требования и критерии компетентности органов по оценке соответствия определяются законодательством Республики Узбекистан, а также международными и национальными стандартами.[92]

Сертификация — это процесс официального подтверждения того, что продукт, услуга или производственный процесс соответствуют установленным требованиям и стандартам. Это контролируемая государством и имеющая обязательную юридическую силу процедура, которая направлена на защиту потребителей от некачественной и опасной продукции и повышение ответственности производителей и поставщиков услуг.

Сертификационная деятельность в Республике Узбекистан осуществляется в рамках «Национальной системы сертификации». Эта

[92] https://lex.uz/ru/docs/6392307

система имеет собственные надежные процедуры и направлена на обеспечение безопасности, качества и соответствия продукции и услуг международным стандартам.[93]

Оценка соответствия — это понятие, охватывающее все способы доказательства того, что объект отвечает установленным требованиям, включая испытания, инспекцию, декларирование и сертификацию. Сертификация представляет собой подтверждение соответствия третьей стороной, то есть организацией, независимой и от поставщика услуги, и от её потребителя. Аккредитация — это официальное признание компетентности самого органа по сертификации, осуществляемое национальным органом по аккредитации, в Республике Узбекистан эту функцию выполняет Узбекский центр аккредитации. Практическое значение различия велико: сертификат, выданный неаккредитованной организацией, юридически является лишь мнением частного лица и не признаётся ни зарубежными партнёрами, ни при участии в закупках. Международное признание обеспечивается через соглашение о взаимном признании, участники которого признают результаты деятельности аккредитованных органов друг друга. Отсюда первое практическое правило для предприятия: перед заключением договора следует проверить не только наличие аккредитации у органа, но и то, распространяется ли область его аккредитации на нужный стандарт и вид деятельности.

Аудиты различают по тому, кто их проводит. Аудит первой стороны — внутренний аудит, который предприятие проводит собственными силами, его требование установлено самими стандартами на системы менеджмента, а обязательным условием является беспристрастность: аудитор не может проверять работу, за которую сам отвечает. Аудит второй стороны проводится заинтересованной стороной — туроператором, корпоративным заказчиком или головной компанией сети в отношении своего поставщика. Аудит третьей стороны выполняется независимым органом и завершается выдачей сертификата либо отказом в ней. Внутренний аудит при этом является не подготовкой к внешнему, а самостоятельным инструментом управления: предприятие,

[93] https://uztest.uz/ru/onas/interaktivnye-uslugi/sertifikatsiya/

проводящее его добросовестно, приходит к сертификационному аудиту без неожиданностей.

Порядок действий органа по сертификации установлен международным стандартом и включает первоначальную сертификацию, надзорные аудиты и ресертификацию. Первоначальная сертификация состоит из двух этапов. На первом орган анализирует документированную информацию, оценивает готовность предприятия, знакомится с объектом и его процессами и определяет, что подлежит углублённой проверке. Значение этого этапа часто недооценивают, тогда как именно он позволяет выявить принципиальные пробелы до того, как они станут несоответствиями. На втором этапе проверяется фактическая результативность системы: аудитор наблюдает выполнение процессов, опрашивает персонал и анализирует записи. Решение о сертификации принимает не аудитор, а лицо или комитет органа, не участвовавшие в проведении аудита, требование, обеспечивающее беспристрастность. Сертификат выдаётся на три года и подтверждается ежегодными надзорными аудитами, охватывающими выборку процессов, перед истечением срока проводится ресертификация. Полный цикл представлен на рисунке 4.5, а содержание этапов и типичные ошибки предприятия в таблице 4.5.

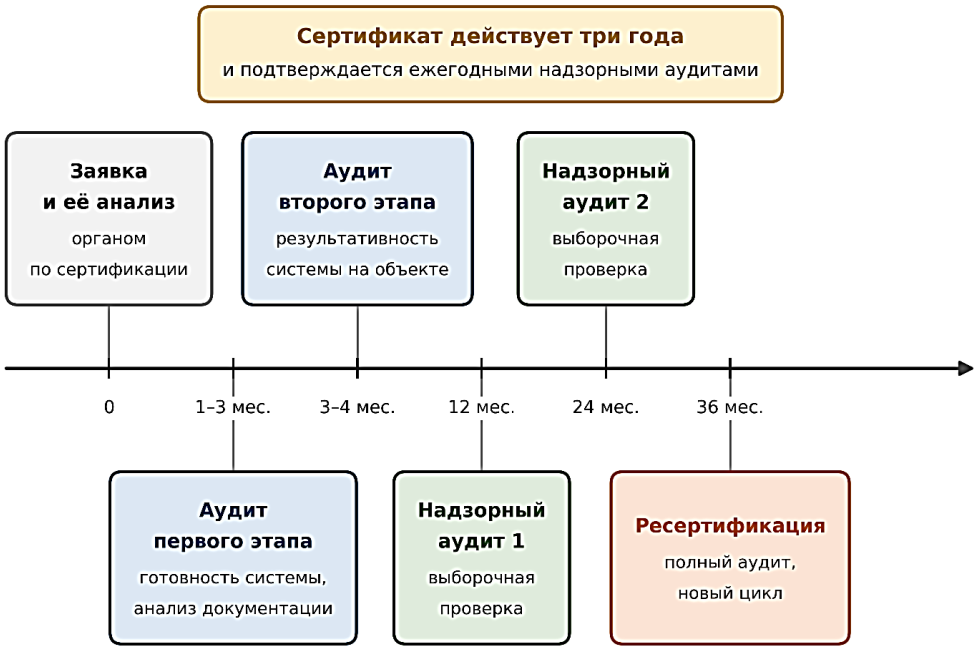


Рис. 4.5. Трёхлетний цикл сертификации системы менеджмента.

Таблица 4.5

Этапы сертификации системы менеджмента и типичные ошибки предприятия

Этап	Содержание	Результат	Типичная ошибка предприятия
Выбор органа и подача заявки	Проверка аккредитации органа и области его аккредитации; определение области сертификации и объёма работ	Договор с указанием области сертификации и числа аудито-дней	Выбор органа по наименьшей цене без проверки аккредитации
Аудит первого этапа	Анализ документированной информации, оценка готовности предприятия, ознакомление с объектом и его процессами	Отчёт с перечнем областей, требующих внимания на втором этапе	Отношение к этапу как к формальности; неготовность записей за отчётный период
Аудит второго этапа	Проверка фактической результативности системы: наблюдение процессов, опрос персонала, анализ записей	Отчёт с классифицированными несоответствиями	Инструктирование персонала «что отвечать» вместо реального внедрения
Корректирующие действия	Анализ коренных причин выявленных несоответствий, разработка и выполнение	План корректирующих действий и свидетельства выполнения	Устранение самого несоответствия без установления его причины

Этап	Содержание	Результат	Типичная ошибка предприятия
	плана их устранения		
Решение о сертификации	Независимая проверка материалов аудита лицом, не участвовавшим в аудите	Сертификат сроком действия три года	Ожидание сертификата при неустранённых значительных несоответствиях
Надзорные аудиты	Ежегодная выборочная проверка сохранения результативности системы	Подтверждение действия сертификата	Возврат к прежней практике сразу после сертификационного аудита
Ресертификация	Полная проверка системы перед истечением срока действия сертификата	Сертификат на новый трёхлетний цикл	Подготовка в последний месяц, не оставляющая времени на исправление

По результатам аудита выявленные отклонения классифицируются. Значительное несоответствие означает отсутствие требуемого элемента системы или системный сбой, ставящий под сомнение способность обеспечивать соответствие: например, отсутствие плана критических контрольных точек на предприятии питания или невыполнение внутреннего аудита за отчётный период. Малозначительное несоответствие представляет собой единичное отклонение, не влияющее на систему в целом, скажем, отсутствие подписи в журнале мониторинга за один день. Наблюдение фиксирует потенциальную возможность улучшения и не требует обязательного устранения. Порядок реагирования одинаков: предприятие анализирует коренную причину, разрабатывает план корректирующих действий и представляет свидетельства их выполнения; при значительном несоответствии сертификат не выдаётся до подтверждения устранения, при малозначительном допускается представление плана. Существенно, что орган по сертификации

оценивает именно анализ причины: ответ «сотруднику указано на нарушение» аудитором не принимается, поскольку он относится к коррекции, а не к корректирующему действию.

Результативная подготовка включает четыре элемента. *Первый* — проведение полноценного внутреннего аудита по чек-листу, воспроизводящему логику внешней проверки, такой чек-лист удобно строить на основе таблицы 4.2, где по каждому разделу стандарта указаны ожидаемые свидетельства.

Второй — устранение выявленных несоответствий с достаточным запасом времени, а не в последнюю неделю.

Третий — обеспечение осведомлённости персонала: сотрудник должен знать политику предприятия, собственные показатели и порядок действий при отклонении. Здесь необходимо предостережение: попытка заранее заучить с персоналом ответы на вопросы аудитора неэффективна и легко распознаётся, поскольку аудитор наблюдает выполнение работы, а не проверяет знание формулировок.

Четвёртый — сохранение режима работы системы после получения сертификата. Наиболее распространённой причиной утраты сертификата на надзорном аудите является именно ослабление дисциплины сразу после успешной первоначальной сертификации.

Сертификация системы менеджмента не является сертификацией услуги: сертификат подтверждает наличие результативной системы управления, но не свойства каждой оказанной услуги, и предприятие не вправе заявлять обратное в рекламных материалах. Национальная процедура подтверждения соответствия туристских услуг, и знаки качества, рейтинги и схемы категорирования, решают иные задачи и не заменяют друг друга. Корректная позиция предприятия состоит в том, чтобы рассматривать сертификацию как внешнюю проверку собственной системы, а не как маркетинговый актив: в этом случае она окупается снижением цены несоответствия.

Международные стандарты образуют связную систему: ISO 9001 обеспечивает стабильность качества обслуживания, ISO 22000 и методология HACCP — безопасность пищевой продукции, ISO 45001 — защиту работника, ISO 50001 — рациональное использование ресурсов, а единая структура позволяет объединить их в одну систему

управления, подтверждаемую через процедуру независимой сертификации. Однако все рассмотренные инструменты оценивают систему изнутри и со стороны аудитора. Решающую же оценку качеству услуги выносит потребитель, и методам её измерения посвящена следующая глава.

Вопросы для самоконтроля:

1. Как разрабатываются международные стандарты ISO и почему стандарт не имеет прямого действия на территории государства?
2. В чём состоит принципиальное различие стандарта на услугу и стандарта на систему менеджмента?
3. Что представляет собой единая структура Annex SL и какое практическое значение она имеет для предприятия?
4. Какие стандарты не могут служить основанием для сертификации и почему?
5. Чем различаются коррекция и корректирующее действие? Приведите пример каждого из них применительно к работе службы питания и назовите пять типичных несоответствий, выявляемых при аудите средств размещения.
6. Как соотносятся методология HACCP и стандарт ISO 22000?
7. Перечислите семь принципов HACCP.
8. Изложите иерархию мер управления рисками по ISO 45001.
9. Что такое энергетическая базовая линия и показатель энергетической результативности?
10. Разграничьте понятия оценки соответствия, сертификации и аккредитации.

ГЛАВА 5. СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ КЛИЕНТОВ И КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ

Ключевые слова и термины: *удовлетворённость и лояльность потребителя, цепочка «услуга — прибыль», модель разрывов качества услуги, SERVQUAL, CSAT — показатель удовлетворённости, NPS — индекс потребительской лояльности, промоутеры и критики, показатель усилий потребителя, репутационный рейтинг цифровой платформы.*

5.1. Удовлетворенность клиентов как основные показатели эффективности туристических услуг

Три категории - удовлетворённость, воспринимаемая ценность и лояльность часто употребляемые как близкие по смыслу, обозначают различные явления и измеряются по-разному.

Удовлетворенность потребителей (клиентов) — это степень того, насколько покупатели довольны товарами, услугами, обслуживанием и опытом взаимодействия с компанией.

Удовлетворенность определяется эмоциями и чувствами, которые испытал клиент при контакте с брендом или продуктом: понравился ли ему купленный товар, доволен ли он сервисом, удобно ли ему пользоваться сайтом компании. Эти ощущения зависят от совпадения ожиданий и действительности: насколько реальный опыт соответствует тому, чего ждал и хотел потребитель.[94]

Воспринимаемая ценность товара для покупателя означает, насколько ценным для себя видят товар/сервис потенциальные покупатели. Продукт должен соответствовать характеру восприятия определенной целевой аудитории, которой он предназначался. К критериям восприятия относятся дизайн, надежность, цена, функциональность, безопасность, комфортность.

Воспринимаемая ценность для продавца — это получение прибыли от продажи товара.

Воспринимаемая ценность для покупателя связана с использованием приобретаемого продукта для решения возникших у

[94] https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-udovletvorennost-klienta/#anchor-1

него проблем и задач. Другими словами, покупатель рассматривает продукт как решение имеющейся проблемы. Одна из известных компаний использует это в своем рекламном слогане: «Знаем людей, предлагаем решения».[95]

Лояльность клиентов — это глубокая приверженность человека к бренду, его готовность рекомендовать компанию друзьям и коллегам, а также устойчивость к предложениям конкурентов. Лояльный покупатель выбирает товар или услугу не только из-за скидок, а потому что искренне верит в продукт и разделяет ценности компании.

Проще говоря, клиентская лояльность означает, что потребители остаются с вами, потому что доверяют и ценят ваше отношение.[96]

Удовлетворённость представляет собой восприятие потребителем степени выполнения его ожиданий, она относится к конкретному опыту и является оценкой уже полученной услуги. Воспринимаемая ценность есть соотношение полученной полезности и совокупных затрат гостя, включающих не только цену, но и затраченное время и усилия. Лояльность — характеристика не оценки, а поведения: готовность вернуться, рекомендовать и не переключаться на конкурента при незначительной разнице в цене. Связь между ними не является автоматической: гость может быть удовлетворён, но не вернуться, поскольку в следующую поездку выберет другой город, и наоборот — вернуться, будучи умеренно удовлетворённым, за отсутствием альтернативы. Именно поэтому предприятию требуется система показателей, а не единственный измеритель.

Господствующим объяснением природы удовлетворённости выступает парадигма подтверждения ожиданий: потребитель формирует ожидания до приобретения услуги, затем сопоставляет с ними фактически полученный опыт, и результат этого сопоставления определяет его оценку. Если опыт превосходит ожидания, возникает положительное расхождение и высокая удовлетворённость; если не достигает — отрицательное расхождение и неудовлетворённость. Из этой модели следует практический вывод: управлять необходимо обеими величинами. Предприятие, обещающее в рекламе больше, чем способно предоставить, ухудшает собственные оценки, не изменив при

[95] https://www.profiz.ru/peo/5_2020/cennost_produkta/
[96] https://kokoc.com/blog/loyalnost-klientov/

этом ни одного элемента фактического обслуживания. Отсюда же вытекает и техническое требование к измерению: вопросы анкеты должны относиться к конкретным характеристикам услуги, а не к общему впечатлению, иначе оценка отразит не качество обслуживания, а изначальный уровень ожиданий гостя.

Экономическую значимость удовлетворённости объясняет модель, связывающая внутренние условия работы предприятия с его финансовым результатом через последовательность звеньев. Её логика такова(рис.5.1.): условия труда, обучение и наделение персонала полномочиями определяют удовлетворённость и стабильность кадрового состава, стабильный и подготовленный персонал обеспечивает более высокое качество обслуживания. Качество обслуживания формирует воспринимаемую гостем ценность, ценность порождает удовлетворённость и лояльность. Лояльность выражается в повторных визитах и рекомендациях, а через них — в росте выручки, часть которой реинвестируется в персонал и процессы. Для гостиничного дела эта модель имеет буквальное приложение: текучесть контактного персонала является одним из наиболее надёжных предикторов ухудшения оценок гостей, причём с запаздыванием в несколько месяцев.

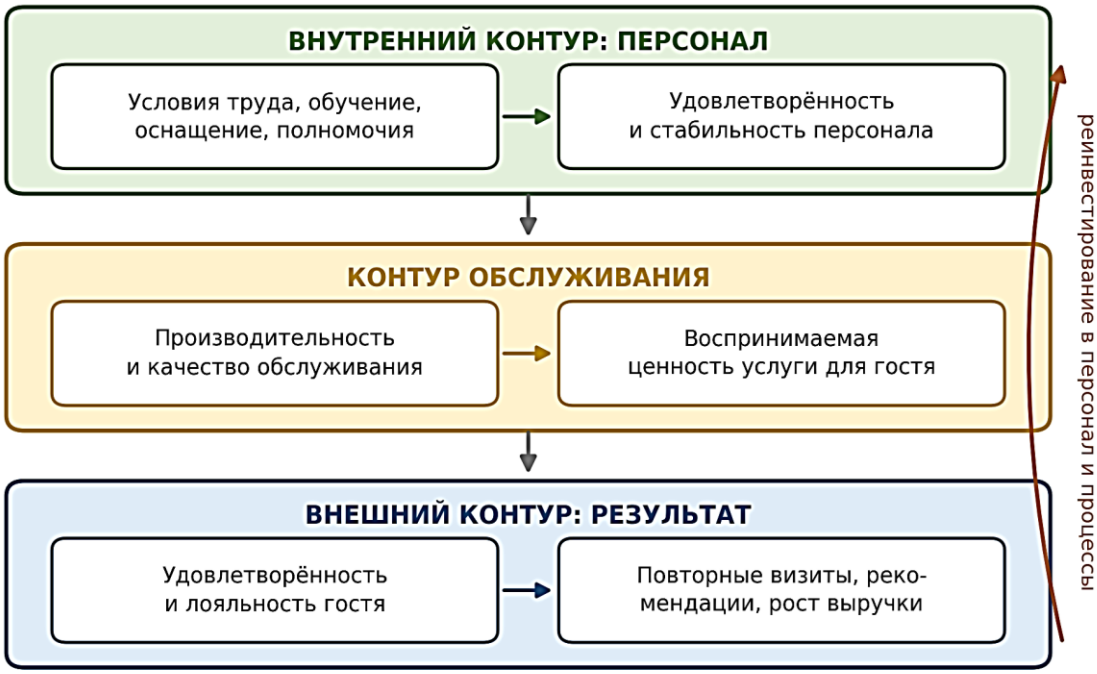


Рис.5.1. Цепочка «услуга — прибыль» на гостиничном предприятии.

Практическое следствие состоит в том, что экономия на обучении и оснащении персонала даёт немедленный эффект в отчёте о затратах и отложенный отрицательный эффект в оценках, из-за чего связь между этими событиями руководство нередко не устанавливает.

Исследования сферы услуг показали, что удержание существующего потребителя экономически выгоднее привлечения нового, поскольку постоянный клиент требует меньших маркетинговых затрат, чаще приобретает дополнительные услуги, менее чувствителен к цене и приводит новых гостей по рекомендации. Для средства размещения это выражается в конкретных статьях: прямое бронирование постоянного гостя не сопровождается комиссией платформы, а гость, приехавший по рекомендации, обходится предприятию бесплатно.

Приведём условный расчёт. Пусть комиссия платформы составляет 15 % от стоимости бронирования, а средний доход от одного заезда равен 1 200 условных денежных единиц.

Тогда каждое бронирование через платформу обходится предприятию в 180 единиц, и перевод всего десяти заездов в месяц из платформенного канала в прямой за счёт лояльности постоянных гостей даёт экономию 1 800 единиц в месяц, или 21 600 единиц в год.

Эта сумма сопоставима с годовым бюджетом обучения контактного персонала небольшого отеля, что и составляет экономическое обоснование работы с удовлетворённостью.

Существенное для практики наблюдение состоит в том, что зависимость лояльности от удовлетворённости не является линейной. Исследования конкурентных рынков услуг показали наличие обширной зоны безразличия: гости, поставившие услуге средние и умеренно высокие оценки, ведут себя практически одинаково с неудовлетворёнными и уходят к конкуренту почти столь же легко, тогда как резкий рост вероятности повторного обращения наблюдается лишь при переходе к наивысшим оценкам. Управленческое следствие принципиально: цель предприятия — не «отсутствие жалоб» и не средний балл выше приемлемого, а доля гостей, поставивших наивысшую оценку. Отсюда же вытекает и корректный способ представления результатов измерения: средний балл скрывает распределение, и два предприятия с одинаковым средним значением

могут иметь совершенно разное соотношение восторженных и разочарованных гостей. Именно это обстоятельство лежит в основе построения индекса лояльности.

Требование мониторинга восприятия потребителями степени выполнения их требований установлено стандартом на систему менеджмента качества. Методические указания по организации такого мониторинга изложены в отдельном международном документе[97]. Стандарт не предписывает конкретных показателей, и предприятие формирует их самостоятельно. Целесообразно объединять показатели в пять групп, представленных в таблице 5.1, поскольку каждая из них имеет собственные ограничения и по отдельности даёт искажённую картину. Так, операционные показатели могут свидетельствовать о полном соблюдении нормативов при низких оценках гостей, если сами нормативы установлены без учёта их ожиданий.

Таблица 5.1

Группы показателей результативности предприятия в области качества обслуживания

Группа показателей	Примеры	Источник данных	Ограничение
Показатели восприятия	CSAT, NPS, оценки по измерениям SERVQUAL, средний балл на цифровых платформах	Опросы гостей, анкеты, отзывы	Субъективность; смещение выборки в сторону крайних мнений
Поведенческие показатели	Доля повторных гостей, доля прямых бронирований, средняя продолжительность пребывания	Система управления отелем, база бронирований	Отражают прошлое поведение и реагируют на изменения с запаздыванием
Операционные показатели	Время заселения, время реакции на заявку гостя, доля номеров, принятых	Внутренние записи и журналы служб	Не показывают восприятие гостя: норматив может

[97]ISO 10004:2018.

Группа показателей	Примеры	Источник данных	Ограничение
	с первого раза, число обращений на 100 гостей		соблюдаться при низкой оценке
Показатели персонала	Текучесть кадров, удовлетворённость работников, число поданных предложений	Кадровый учёт, внутренние опросы	Влияют на гостя опосредованно, через качество обслуживания
Финансовые показатели	Средняя цена продажи номера, доход на доступный номер, выручка на одного гостя, цена несоответствия	Бухгалтерский и управленческий учёт	Интегральны: зависят от множества факторов помимо качества

Организация измерения подчиняется нескольким правилам. Измеряется то, чем предприятие способно управлять: показатель, не связанный с конкретным процессом и ответственным, остаётся сведением, а не инструментом. Периоды сравнения должны быть сопоставимы, поскольку сезонность въездного туризма существенно изменяет структуру гостей: сравнение весеннего месяца с зимним по среднему баллу лишено смысла. Данные подлежат сегментации по типу гостя, каналу бронирования и стране прибытия, так как совокупная оценка усредняет группы с разными ожиданиями. Наконец, измерение должно завершаться действием: сбор оценок, не влекущий изменений в процессах, представляет собой затраты без результата и, что существеннее, снижает готовность гостей отвечать в дальнейшем.

Таким образом, удовлетворённость и лояльность потребителя являются не абстрактными характеристиками отношения, а измеримыми показателями результативности, связанными с финансовым результатом предприятия через цепочку последовательных звеньев. Однако рассмотренные категории отвечают на вопрос о том, насколько потребитель доволен, и не объясняют, чем именно вызвано его недовольство. Инструмент,

позволяющий установить конкретные причины расхождения между ожиданиями и восприятием, рассматривается в следующем параграфе.

5.2. Модель SERVQUAL

Метод SERVQUAL разработан в 1980-х годах американскими исследователями А. Парасураманом, В. Зейтхамл и Л. Берри. Их работа была посвящена изучению факторов, влияющих на восприятие качества сервиса в организациях сферы услуг. На основе эмпирических исследований была сформирована структура модели и выделены ключевые измерения качества.

SERVQUAL — метод оценки качества услуг, основанный на сравнении ожиданий клиента и его фактического восприятия обслуживания. Подход разработан для системного анализа сервиса в организациях, где результат неотделим от процесса взаимодействия с потребителем.

В основе метода лежит идея «разрыва качества» — разницы между тем, что клиент ожидал получить, и тем, что он реально получил. Если восприятие ниже ожиданий, возникает негативная оценка. Если выше — формируется лояльность, доверие к компании.

Качество услуг в рамках SERVQUAL трактуется как совокупность характеристик сервиса, значимых для клиента. Речь идет не только о техническом результате, но и о поведении персонала, уровне коммуникации, соблюдении сроков, точности выполнения обязательств.

Сервис в этом контексте — весь комплекс взаимодействий между организацией и клиентом: от первого контакта до постобслуживания. Метод SERVQUAL фиксирует восприятие клиента по ряду критериев и переводит его в числовую форму, пригодную для анализа.

Модель используется компаниями в сфере розницы, финансов, медицины, образования, логистики, других сегментах услуг. Ее применяют как для внутренних аудитов, так и для регулярного мониторинга качества обслуживания.[98]

С момента публикации методика получила распространение в академической среде и практическом менеджменте. Сегодня

[98] https://mdaudit.ru/blog/servqual-metodika/

SERVQUAL используется как база для построения систем оценки качества обслуживания и разработки сервисных стандартов.

В параграфе 1.2 качество услуги было определено через сопоставление ожиданий и восприятия, а в параграфе 5.1 показано, что этот подход составляет теоретическую основу измерения удовлетворённости. Обещанный там аналитический аппарат был предложен группой исследователей, установивших, что итоговое расхождение между ожидаемым и полученным качеством не возникает само по себе, а является следствием четырёх управляемых разрывов внутри предприятия. Модель представлена на рисунке 5.2.



Рис. 5.2. Модель пяти разрывов качества услуги[99].

Первый разрыв — разрыв знания: представления руководства об ожиданиях гостя расходятся с действительными ожиданиями. Его причинами выступают отсутствие исследования потребителей, чрезмерное число управленческих уровней между гостем и руководителем, опора на собственный опыт вместо данных.

[99] разработано на основе модели A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry.

Второй — разрыв стандартов: руководство знает ожидания, но не переводит их в конкретные нормативы обслуживания либо устанавливает нормативы, недостижимые при имеющихся ресурсах.

Третий — разрыв исполнения: стандарты установлены, однако персонал их не соблюдает из-за недостаточной подготовки, перегрузки, неясности ролей или отсутствия контроля.

Четвёртый — разрыв обещаний: внешние коммуникации предприятия формируют у гостя ожидания, которые оно не в состоянии выполнить. Пятый разрыв, воспринимаемый гостем, является результирующим и определяется четырьмя предыдущими.

Практическая ценность модели состоит именно в разложении итогового результата на причины. Предприятие, получившее низкие оценки гостей, нередко реагирует усилением контроля за персоналом, то есть работает исключительно с третьим разрывом. Между тем причина может лежать в первом разрыве — гостям из определённого сегмента важно вовсе не то, что предполагает руководство, либо в четвёртом, когда фотографии на сайте формируют ожидания, не соответствующие действительному состоянию номеров. Диагностика разрыва предшествует его устранению; попытка воздействовать на пятый разрыв напрямую бессмысленна, поскольку он представляет собой не причину, а измеряемое следствие.

Для количественной оценки пятого разрыва теми же авторами была разработана методика, получившая название SERVQUAL. Первоначально выделявшиеся десять характеристик качества услуги в результате статистической проверки были сведены к пяти устойчивым измерениям[100].

Надёжность означает способность выполнить обещанную услугу точно и в срок — забронированный номер имеется, счёт выставлен верно, трансфер подан вовремя.

Отзывчивость есть готовность помочь гостю и оказать услугу быстро, включая скорость реакции на нестандартную просьбу.

Уверенность отражает компетентность и вежливость персонала и его способность внушать доверие, включая ощущение безопасности.

[100]Parasuraman A., Berry L. L., Zeithaml V. A. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale // Journal of Retailing. — 1991. — Vol. 67, No. 4. — P. 420–450.

Эмпатия предполагает индивидуальное внимание к гостю и понимание его конкретных потребностей.

Материальные условия охватывают состояние здания, номеров, оборудования, внешний вид персонала и информационных материалов.

Существенно, что материальные условия — лишь одно из пяти измерений, тогда как четыре остальные относятся к поведению персонала, это статистическое подтверждение положения о преобладающей роли функционального качества.

Анкета строится из парных утверждений: сначала респондент оценивает, каким должно быть обслуживание в отеле соответствующего класса, затем — каким он его воспринял в данном отеле. Обе оценки выставляются по шкале, как правило семибалльной. Разрыв по каждому измерению вычисляется как разность восприятия и ожидания, то есть отрицательное значение свидетельствует о недостаточности обслуживания. Поскольку измерения неравноценны для гостя, дополнительно определяются их веса: респондент распределяет сто баллов между пятью измерениями сообразно их важности. Взвешенный разрыв получают умножением разрыва на долю веса, а совокупный показатель — суммированием взвешенных значений. Расчёт для условного отеля приведён в таблице 5.2.

Таблица 5.2

Расчёт показателя SERVQUAL по пяти измерениям качества (условный пример)

Измерение качества	Ожидания E	Восприятие P	Разрыв P − E	Вес, %	Взвешенный разрыв
Материальные условия	6,2	5,9	−0,3	12	−0,036
Надёжность	6,8	5,6	−1,2	28	−0,336
Отзывчивость	6,5	5,4	−1,1	12	−0,132
Уверенность	6,6	5,9	−0,7	25	−0,175
Эмпатия	6,1	5,5	−0,6	23	−0,138
Итого	—	—	**−0,78**	**100**	**−0,817**

Порядок вычислений таков. Разрыв по измерению ***«надёжность»*** составляет 5,6 − 6,8 = −1,2 балла; при весе 28 % взвешенный разрыв равен −1,2 × 0,28 = −0,336.

Невзвешенный средний показатель по пяти измерениям равен −3,9 : 5 = −0,78 балла, взвешенный совокупный показатель — −0,817 балла.

Отрицательные значения по всем измерениям означают, что обслуживание отстаёт от ожиданий гостей, а величина отставания различается по направлениям.

Наиболее поучительным в расчёте является различие двух ранжирований. По абсолютной величине разрыва проблемы располагаются в порядке: надёжность (−1,2), отзывчивость (−1,1), уверенность (−0,7), эмпатия (−0,6), материальные условия (−0,3). После взвешивания порядок меняется: надёжность (−0,336), уверенность (−0,175), эмпатия (−0,138), отзывчивость (−0,132), материальные условия (−0,036).

Отзывчивость, вторая по величине разрыва, оказывается лишь четвёртой по значимости, тогда как уверенность поднимается со третьего места на второе, поскольку гости придают ей вдвое больший вес. Управленческий вывод состоит в том, что ресурсы улучшения следует направлять по взвешенному, а не по абсолютному ранжированию: устранение крупного разрыва по маловажному для гостя измерению даёт незначительный эффект. Отсюда же следует и предостережение относительно распространённой практики: вложения в обновление интерьера при неизменной работе персонала воздействуют на измерение с наименьшим весом и наименьшим разрывом.

Методика подвергалась обоснованной критике. Двойное анкетирование удваивает объём вопросов и утомляет респондента, вследствие чего доля заполненных анкет снижается. Измерение ожиданий неустойчиво: гость, отвечающий после получения услуги, склонен корректировать заявляемые ожидания в соответствии с полученным опытом, а при опросе до заселения он ещё не знает, что именно окажется для него важным. В связи с этим была предложена упрощённая модификация, измеряющая только восприятие без сопоставления с ожиданиями и показавшая при проверке не меньшую

прогностическую способность[101]. Практический компромисс состоит в следующем: развёрнутый вариант с измерением ожиданий применяют периодически, один-два раза в год, для диагностики направлений улучшения, а текущий мониторинг ведут по сокращённой анкете восприятия. Кроме того, состав утверждений подлежит адаптации к конкретному предприятию и его сегменту: формулировки, разработанные для универсального применения, требуют отраслевой настройки, а при работе с иностранными гостями — корректного перевода, сохраняющего смысл утверждений. Общие требования к организации сбора и анализа данных об удовлетворённости изложены в международных методических документах[102] и служат основанием для выполнения соответствующего требования стандарта на систему менеджмента качества.

Модель разрывов объясняет причины расхождения между ожидаемым и полученным качеством, а методика SERVQUAL позволяет измерить это расхождение по пяти измерениям и расставить приоритеты улучшения с учётом значимости каждого измерения для гостя. Вместе с тем методика трудоёмка и применяется периодически. Для регулярного оперативного измерения используются более простые метрики, рассматриваемые в следующем параграфе.

5.3. Метрики удовлетворённости и лояльности: CSAT, NPS

Методика SERVQUAL рассмотренная ранее даёт развёрнутую картину причин, но требует объёмного анкетирования и потому применяется периодически. Повседневное управление нуждается в показателях, которые можно измерять регулярно, сопоставлять между периодами и подразделениями и доводить до конкретного сотрудника. Такую роль выполняют оперативные метрики, каждая из которых измеряет собственный аспект отношения гостя. Международные методические указания рекомендуют использовать не единственный показатель, а их сочетание.

Индекс удовлетворенности клиентов (CSAT) — это показатель, который отражает уровень удовлетворенности клиентов продуктами, услугами или взаимодействием с компанией.

[101]Cronin J. J., Taylor S. A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension // Journal of Marketing. — 1992. — Vol. 56, No. 3. — P. 55–68.
[102]ISO 10004:2018..

Customer satisfaction score показывает, насколько ваши покупатели довольны продуктом или обслуживанием. CSAT используют, чтобы оценить качество сервиса, проанализировать работу сотрудников, протестировать новые продукты или функции.

Индекс удовлетворенности клиентов рассчитывается на основе простых опросов, в которых клиентам предлагают оценить взаимодействие с компанией.

Метрика CSAT помогает:

-Быстро выявить недостатки продукта или обслуживания. CSAT дает мгновенную обратную связь. Если клиенты ставят низкую оценку техподдержке, то стоит проанализировать скрипты и поработать с персоналом.

-Устранить ошибки в обслуживании или доработать продукт там, где это необходимо клиентам. Продуктовые исследования бывают долгими и иногда дают искаженные результаты. С помощью индекса удовлетворенности вы сможете найти точки роста.

Если компания работает над повышением индекса удовлетворенности, то растет репутация бренда, снижается отток клиентов, повышается лояльность. Довольные клиенты реже уходят к конкурентам, чаще оставляют положительные отзывы и рекомендуют бренд друзьям.[103]

Приводимые далее расчёты выполнены на условных данных одного и того же массива из двухсот ответов, что позволяет сопоставить метрики между собой.

Показатель строится на прямом вопросе о степени удовлетворённости, задаваемом по пятибалльной шкале. Результат может выражаться двояко: как средний балл либо как доля ответов, отнесённых к двум верхним значениям шкалы. Второй способ предпочтительнее, и причина этого видна на рисунке 5.3.

По приведённым данным средний балл равен (1 × 10 + 2 × 16 + 3 × 34 + 4 × 62 + 5 × 78) : 200 = 782 : 200 = 3,91, что составляет 78,2 % от максимума и выглядит вполне благополучно.

Показатель **CSAT**, рассчитанный как доля оценок «4» и «5», равен (62 + 78) : 200 = 140 : 200 = **70,0 %.**

[103] https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-csat/#anchor-1

При этом обе величины скрывают то обстоятельство, что 26 гостей из 200, то есть 13 %, поставили оценки «1» и «2», — а именно эти гости с наибольшей вероятностью оставят отрицательный отзыв.

Отсюда правило представления результатов: наряду с обобщающим показателем всегда приводится доля резко отрицательных оценок.

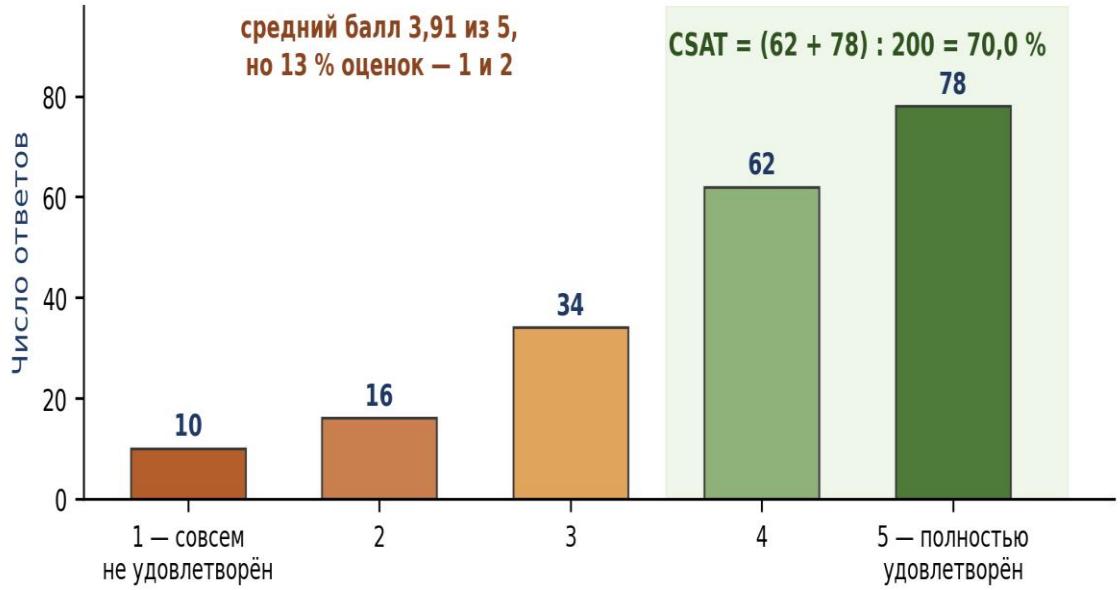


Рис. 5.3. Расчёт CSAT.

Существенно различать транзакционное и отношенческое измерение. Транзакционный вопрос относится к конкретному взаимодействию — заселению, обращению в службу, посещению ресторана — и задаётся сразу после него; он позволяет установить, какой именно процесс даёт сбой. Отношенческий вопрос относится к пребыванию в целом и задаётся при выезде. Смешение двух видов измерения приводит к тому, что низкая оценка не может быть отнесена ни к одному подразделению и, следовательно, не порождает управленческого действия.

Индекс лояльности NPS (Net Promoter Score) — метрика, определяющая готовность клиента рекомендовать бренд, товар или услугу своему окружению. Показатель используется, чтобы оценить вероятность повторных транзакций и общий уровень удовлетворенности.

Регулярное измерение NPS практикуют лидеры рынка: Apple, Netflix, Microsoft. Простыми словами, это индикатор «сарафанного

радио». Если пользователь готов поручиться за вашу компанию перед знакомыми, значит, качество продукта и обслуживание соответствуют его ожиданиям.

Оригинальная методика предложена Фредом Райхельдом из Bain & Company в 2003 году. Позже концепцию развили NICE Satmetrix и Qualtrics XM Institute, превратив ее в мировой стандарт.[104]

Индекс основан на единственном вопросе о готовности рекомендовать предприятие знакомым, оцениваемой по шкале от нуля до десяти. Респонденты разделяются на три группы: поставившие 9 и 10 баллов считаются промоутерами, 7 и 8 — нейтралами, от 0 до 6 — критиками. Индекс вычисляется как разность долей промоутеров и критиков и выражается числом в диапазоне от минус ста до плюс ста. Нейтралы в расчёт не входят намеренно: такое устройство прямо опирается на положение о зоне безразличия, согласно которому умеренно удовлетворённые гости ведут себя практически так же, как неудовлетворённые.

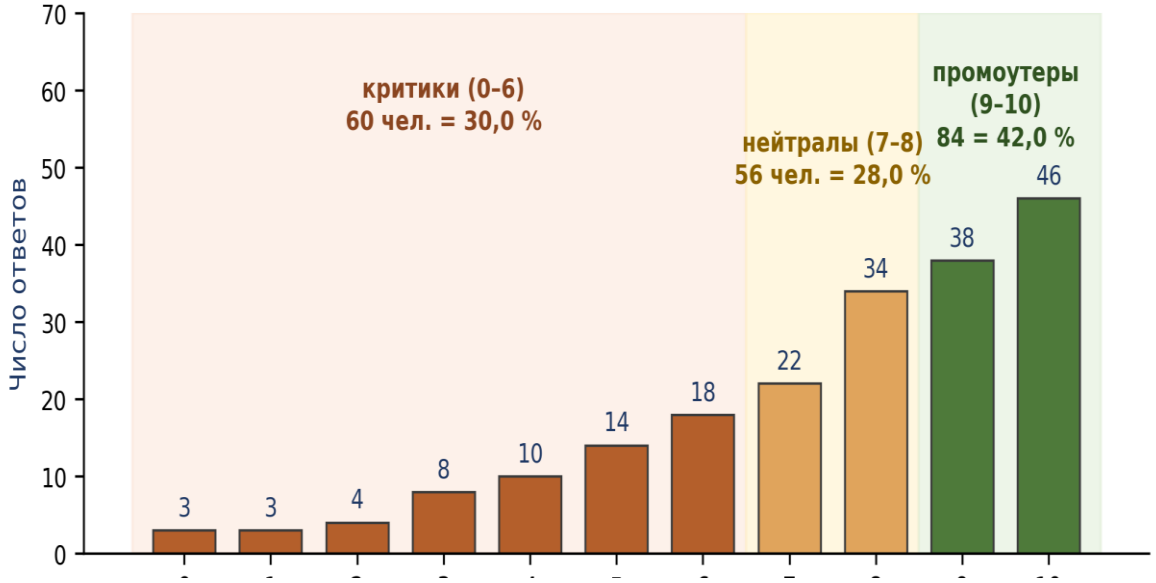


Рис.5.4. Расчёт NPS.

Расчёт по данным рисунка 5.4 выполняется следующим образом:

Промоутеры: 38 + 46 = 84 человека, что составляет 84 : 200 × 100 % = 42,0 %.

Критики: 3 + 3 + 4 + 8 + 10 + 14 + 18 = 60 человек, или 30,0 %.

Нейтралы: 22 + 34 = 56 человек, или 28,0 %.

Индекс равен 42,0 − 30,0 = +12.

[104] https://kokoc.com/blog/indeks-loyalnosti-nps-chto-eto/

Интерпретация величины требует осторожности: абсолютное значение индекса зависит от отрасли, страны и способа опроса, поэтому содержательным является не само число, а его динамика во времени и сопоставление с прямыми конкурентами при одинаковой методике сбора. Показательно и другое: рассмотренный отель имеет положительный индекс при том, что почти треть его гостей относится к критикам, обстоятельство, полностью теряющееся при сообщении руководству одного лишь итогового числа.

Третья метрика измеряет не удовлетворённость и не готовность рекомендовать, а величину усилий, которые гостю пришлось затратить на решение своего вопроса. Исследования показали, что снижение усилий потребителя влияет на его последующее поведение сильнее, чем попытки превзойти его ожидания. Для гостиничного предприятия это означает, что гость, которому пришлось трижды обратиться по поводу неработающего кондиционера, оценит пребывание ниже, чем гость, чья проблема была решена с первого обращения, даже если конечный результат в обоих случаях одинаков. Показатель особенно уместен для оценки работы с обращениями. Сопоставление всех рассмотренных метрик приведено в таблице 5.3.

Таблица 5.3

Сопоставление метрик оценки удовлетворённости и качества обслуживания

Метрика	Что измеряет	Расчёт	Момент применения	Основное ограничение
CSAT	Удовлетворённость конкретным взаимодействием или пребыванием в целом	Доля ответов с двумя верхними значениями шкалы к общему числу ответов	Сразу после события: выезд, обращение в службу, посещение ресторана	Завышается из-за вежливости отвечающих; слабо предсказывает повторный визит
NPS	Готовность рекомендовать как поведенческий	Доля промоутеров в минус доля критиков;	Через несколько дней после выезда, когда	Одно число скрывает распределение; чувствителен к

Метрика	Что измеряет	Расчёт	Момент применения	Основное ограничение
	признак лояльности	нейтралы не учитываются	впечатление устоялось	культурным различиям
SERVQUAL	Разрыв между ожиданиями и восприятием по пяти измерениям качества	Взвешенная сумма разрывов по измерениям	Периодически, один-два раза в год	Трудоёмкость; неустойчивость измерения ожиданий

Ограничения метрик состоит в потере информации при свёртке распределения в одно число: два предприятия с одинаковым индексом могут иметь совершенно разную структуру ответов. Второе — недоказанность универсальной связи с финансовым результатом: сопоставительные исследования не подтвердили превосходства индекса лояльности над другими метриками в предсказании роста выручки, поэтому корректной является позиция, при которой метрика рассматривается как инструмент управления, а не как самостоятельная цель. Третье ограничение имеет прямое значение для въездного туризма Республики Узбекистан: представители разных культур систематически по-разному пользуются оценочными шкалами — одни склонны к крайним значениям, другие их избегают[105]. Вследствие этого совокупный показатель отеля изменяется при изменении структуры въездного потока даже при неизменном обслуживании, и сравнивать оценки следует внутри однородных групп гостей.

Отсюда вытекают правила организации измерения. Выборка должна быть репрезентативной: опрос только тех гостей, кто сам изъявил желание ответить, систематически смещает результат к крайним мнениям. Момент опроса фиксируется и не изменяется, поскольку оценка, данная при выезде, и оценка, данная через неделю, несопоставимы. Вопрос задаётся однократно и без давления: практика, при которой сотрудник просит гостя поставить наивысшую оценку,

[105]Harzing A.-W. Response Styles in Cross-national Survey Research: A 26-country Study // International Journal of Cross Cultural Management. — 2006. — Vol. 6, No. 2. — P. 243–266.

обесценивает измерение, лишая руководство достоверной картины, и одновременно ухудшает впечатление гостя. Наконец, результаты подлежат сегментации по каналу бронирования, цели поездки и стране прибытия, а также сопоставлению с операционными показателями: сочетание высокого индекса лояльности с ростом числа обращений по одной и той же причине указывает на то, что проблема пока компенсируется усилиями персонала, но её причина не устранена.

Наконец, необходимо помнить, что требование стандарта на систему менеджмента качества состоит не в вычислении показателей, а в анализе и использовании полученных данных[106]. Измерение, не завершающееся конкретным решением с назначенным ответственным и сроком, представляет собой затраты без результата.

5.4. Рейтинги на цифровых платформах

Туристская услуга не может быть проверена до приобретения, а средство размещения выбирается заранее и часто в другой стране. В этих условиях отзыв предшествующего гостя выполняет функцию замещения личного опыта: он сообщает будущему потребителю то, что невозможно установить по описанию и фотографиям, — фактическое состояние номеров, поведение персонала, соответствие заявленного действительному. Эмпирические исследования подтвердили связь между характеристиками отзывов и объёмом продаж номеров: рост числа отзывов и повышение оценки сопровождаются увеличением загрузки[107]. Именно поэтому публичный рейтинг перестал быть элементом маркетинга и превратился в измеряемый показатель качества обслуживания, доступный одновременно предприятию, его конкурентам и органам управления дестинацией.

Три площадки, наиболее значимые для средств размещения, устроены различно, и это различие имеет прямые управленческие последствия. На Booking.com отзыв вправе оставить только гость, забронировавший объект через платформу и прибывший в него. Общую оценку от 1 до 10 гость выставляет самостоятельно, и она является единственным обязательным элементом отзыва, тогда как подоценки по отдельным аспектам — расположению, чистоте,

[106]ISO 9001:2015. Quality management systems.
[107]Ye Q., Law R., Gu B. The Impact of Online User Reviews on Hotel Room Sales // International Journal of Hospitality Management. — 2009. — Vol. 28, No. 1. — P. 180–182.

персоналу, комфорту, оснащению, соотношению цены и качества — заполняются по желанию и в общий балл не входят. Итоговый показатель объекта представляет собой среднее значение оценок за последние тридцать шесть месяцев[108]. На Tripadvisor отзыв может оставить любой зарегистрированный пользователь, шкала составляет от одного до пяти условных знаков, а положение объекта в рейтинге дестинации определяется отдельным алгоритмом, учитывающим качество, количество и свежесть отзывов, причём весовые коэффициенты не раскрываются[109]. На Google оценку от одной до пяти звёзд может выставить любой пользователь с учётной записью, и она отображается в карточке организации и в результатах поиска с географической привязкой. Сопоставление платформ приведено в таблице 5.4.

Таблица 5.4

Устройство оценок на основных цифровых платформах

Платформа	Кто может оставить отзыв	Шкала и формирование итоговой оценки	Что определяет видимость объекта	Значение для предприятия
Booking.com	Только гость, забронировавший объект через платформу и прибывший в него	Общая оценка от 1 до 10 выставляется гостем и является единственным обязательным полем; подоценки по отдельным аспектам необязательны и в общий балл не входят; итоговый	Оценка используется в фильтрах поиска и влияет на позицию объекта в выдаче	Прямая связь с объёмом бронирований через канал платформы

[108]Booking.com. Everything you need to know about Guest Review Scores. — URL: https://partner.booking.com/en-us/help/guest-reviews/general/everything-you-need-know-about-guest-review-scores.

[109]Tripadvisor. Everything You Need to Know About the Tripadvisor Popularity Ranking. — URL: https://www.tripadvisor.com/business/insights/resources/tripadvisor-popularity-ranking.

Платформа	Кто может оставить отзыв	Шкала и формирование итоговой оценки	Что определяет видимость объекта	Значение для предприятия
		показатель — среднее оценок за последние 36 месяцев		
Tripadvisor	Любой зарегистрированный пользователь, посещавший объект	Оценка от одного до пяти условных знаков; позиция в рейтинге определяется отдельным алгоритмом по качеству, количеству и свежести отзывов, весовые коэффициенты не публикуются	Место в рейтинге объектов дестинации; возможен более высокий рейтинг при меньшем среднем балле	Влияние на выбор объекта туристом на стадии планирования поездки
Google	Любой пользователь, имеющий учётную запись	Оценка от одной до пяти звёзд; отображается средняя величина по всем отзывам	Карточка организации и результаты поиска по запросам с географической привязкой	Основной канал для гостей, ищущих объект по названию или поблизости

Из устройства платформ следуют три практических вывода. Во-первых, оценки несопоставимы между собой напрямую: величина 8,4 на десятибалльной шкале не равнозначна 4,2 на пятибалльной, поскольку различаются не только шкалы, но и круг лиц, допущенных к оцениванию, и способ усреднения. Сравнивать предприятие с конкурентами следует в пределах одной площадки. Во-вторых, среднее

за длительный период делает показатель инерционным: улучшение обслуживания проявляется в итоговой оценке не сразу, что требует от руководства терпения и опоры на текущие оценки последних недель, а не только на общий балл. В-третьих, положение в рейтинге дестинации и средний балл — разные величины: объект с более низкой средней оценкой, но большим числом свежих отзывов может располагаться выше объекта с высоким баллом и редкими отзывами.

Отраслевые исследования показали, что повышение репутационной оценки сопровождается ростом как цены, так и загрузки, вследствие чего совокупный эффект на доход в расчёте на доступный номер оказывается более значительным, чем эффект на каждый из этих показателей в отдельности[110]. Экономический механизм состоит в следующем: высокая оценка расширяет круг гостей, готовых рассматривать объект, и одновременно снижает их чувствительность к цене, поскольку риск неудачного выбора воспринимается как меньший.

Приведём условный расчёт. Пусть отель на 60 номеров при загрузке 65 % и средней цене продажи 480 условных денежных единиц получает в месяц 60 × 30 × 0,65 × 480 = 561 600 единиц выручки от размещения.

Повышение загрузки на два процентных пункта при неизменной цене даёт 60 × 30 × 0,67 × 480 = 578 880 единиц, то есть прирост 17 280 единиц в месяц.

Этот расчёт показывает, что работа с отзывами относится не к области представительских расходов, а к области управления доходом.

Наиболее распространённое заблуждение состоит в том, что ответ адресован автору отзыва. В действительности автор уже составил своё мнение и во многих случаях ответа не прочитает. Подлинным адресатом является будущий гость, изучающий страницу объекта перед бронированием. Отсюда вытекают требования к ответу:

своевременным: практическим нормативом принято считать срок не более двух суток с момента публикации.

конкретным: упоминание существа претензии показывает читателю, что предприятие прочло отзыв, тогда как общая

[110] Anderson C. K. The Impact of Social Media on Lodging Performance // Cornell Hospitality Report. — 2012. — Vol. 12, No. 15. — Ithaca: Cornell Center for Hospitality Research.

формулировка о важности мнения каждого гостя производит обратное впечатление.

сообщать о принятых мерах, если они приняты, и не сообщать о них, если они не приняты, поскольку невыполненное публичное обещание порождает следующий отрицательный отзыв.

сдержанным по тону независимо от справедливости претензии: спор с гостем на публичной площадке проигрывается предприятием даже при его правоте.

ответ не должен содержать сведений о госте: даты проживания, номера брони, обстоятельств пребывания, поскольку их раскрытие затрагивает его персональные данные.

Отдельного внимания требует ответ на положительный отзыв. Он также обращён к будущему читателю и потому не должен сводиться к формуле благодарности: упоминание конкретной детали, отмеченной гостем, подтверждает подлинность отзыва и усиливает его действие. Практика показывает, что предприятия отвечают преимущественно на отрицательные отзывы, тем самым создавая на странице объекта картину, в которой представлены главным образом претензии.

Стремление улучшить рейтинг порождает практики, которые следует прямо отнести к недопустимым.

Первая — избирательное приглашение оставить отзыв только тех гостей, которые заведомо удовлетворены. Такая фильтрация искажает картину и лишает предприятие данных о собственных недостатках.

Вторая — размещение недостоверных отзывов от имени несуществующих гостей: платформы применяют автоматизированные и экспертные средства их выявления и удаляют такие отзывы, а к ответственным лицам применяют меры вплоть до исключения объекта из выдачи[111].

Третья — обусловливание скидки или подарка обещанием поставить наивысшую оценку, что превращает отзыв в оплаченное утверждение.

Помимо репутационных последствий распространение недостоверных сведений об услуге может влечь ответственность, установленную законодательством о рекламе и защите прав

[111]https://www.booking.com/content-moderation-policy/guest-reviews-standards.html.

потребителей[112]. Допустимой и результативной является иная практика: приглашение оставить отзыв направляется всем без исключения выехавшим гостям в одинаковой форме, без указания желаемой оценки.

Ценность отзывов не исчерпывается рейтингом: их текст содержит сведения о конкретных недостатках, которые не выявляются анкетой с закрытыми вопросами. Для использования этих сведений отзывы подлежат систематической обработке. Каждый отзыв относится к категории проблемы — чистота, шум, техническое состояние, работа персонала, питание, соответствие описанию, и к ответственному подразделению, после чего накопленные данные позволяют установить частоту обращений по каждой категории и сосредоточить усилия на наиболее массовых. Замкнутый цикл такой работы представлен на рисунке 5.5. Его существо состоит в том, что цикл завершается не публикацией ответа, а проверкой того, снизилась ли частота обращений по данной категории в следующем периоде. Порядок работы с обращениями потребителей, включающий требования доступности, отзывчивости и объективности, изложен в международном методическом документе[113].

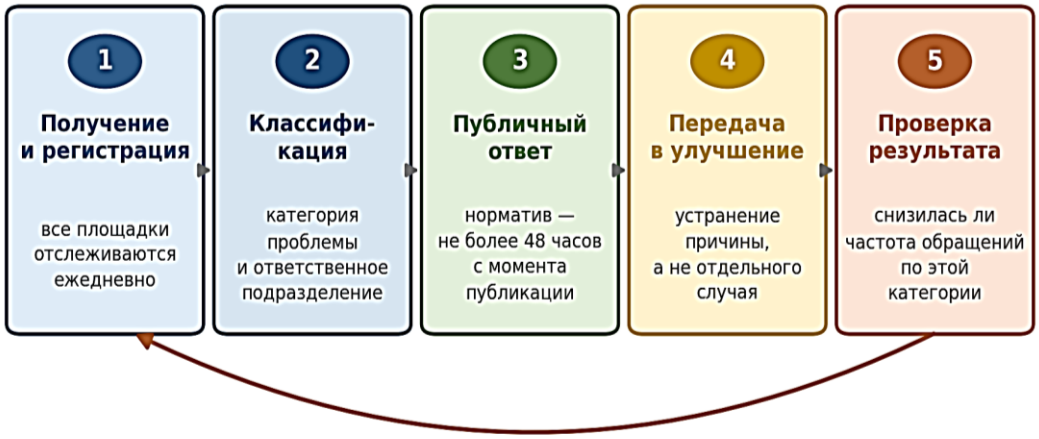


Рис.5.5. Замкнутый цикл работы с отзывом гостя.

Результативность работы с отзывами измеряется собственными показателями:

долей отзывов, получивших ответ;

средним временем ответа;

[112]Закон Республики Узбекистан «О рекламе».
[113]ISO 10002:2018.

динамикой оценки за последние три месяца в сравнении с общим баллом;

долей отзывов, упоминающих конкретную проблему, в общем их числе.

Последний показатель наиболее полезен для управления, поскольку прямо указывает, устранена ли причина. Сопоставление данных отзывов с внутренними операционными записями позволяет проверить обоснованность собственных нормативов: систематические жалобы на длительность заселения при формальном соблюдении установленного времени означают, что норматив установлен без учёта ожиданий гостей и подлежит пересмотру.

Рейтинги цифровых платформ выполняют двоякую роль: они являются внешней, не зависящей от предприятия оценкой качества обслуживания и одновременно фактором, непосредственно влияющим на спрос и на возможность ценового позиционирования. Управление ими сводится не к воздействию на оценку, а к устранению причин, порождающих отрицательные отзывы, при добросовестном и своевременном ответе на каждый из них.

5.5. Система работы с жалобами и обратной связью как средство непрерывного улучшения качества обслуживания

Исследования поведения потребителей услуг устойчиво показывают, что жалобу подаёт лишь незначительная часть тех, кто остался недоволен, подавляющее большинство не обращается к исполнителю вовсе и просто прекращает пользоваться его услугами[114]. Соотношение видимой и скрытой частей недовольства представлено на рисунка 5.5. Гость, обратившийся с претензией, находится над условной линией видимости: о его недовольстве предприятие знает и может на него ответить. Ниже линии остаются те, кто промолчал и не вернётся, кто рассказал знакомым, но не предприятию, кто оставил отрицательный отзыв уже после выезда, и кто счёл обращение бесполезной тратой времени.

Из этого следует вывод, противоречащий распространённому управленческому убеждению. Число зарегистрированных жалоб не является показателем неблагополучия предприятия, а их отсутствие не

[114] https://tourlib.net/statti_tourism/vaneeva.htm

свидетельствует о качестве обслуживания: молчание чаще означает, что гостю негде или незачем высказаться. Более того, при внедрении работающей системы обратной связи число зарегистрированных обращений закономерно возрастает, и этот рост следует рассматривать как признак улучшения, поскольку предприятие получило доступ к сведениям, которые прежде теряло. Соответственно и целевой показатель формулируется не как снижение числа жалоб, а как увеличение доли выявленных проблем при одновременном снижении частоты повторения одних и тех же причин.



Рис. 5.5. «Айсберг» недовольства гостей.

Международный методический документ по работе с претензиями потребителей устанавливает ряд принципов, определяющих устройство такой системы[115].

Открытость означает, что гость осведомлён о том, куда и как он может обратиться: сведения размещаются в номере, на стойке приёма и на сайте на языках, понятных основным группам гостей.

Доступность предполагает наличие нескольких каналов — устного обращения к сотруднику, электронной формы, телефона, письменного заявления, поскольку разные люди выбирают разные способы.

Отзывчивость требует немедленного подтверждения получения обращения; молчание в первые часы гость истолковывает как безразличие.

[115]ISO 10002:2018. Quality management.

Объективность означает беспристрастное рассмотрение независимо от того, кто из сотрудников допустил несоответствие.

Безвозмездность исключает любые расходы заявителя, связанные с подачей обращения.

Конфиденциальность предполагает, что персональные сведения заявителя используются только для рассмотрения его вопроса.

Наконец, ***подотчётность*** требует, чтобы за каждое обращение отвечало определённое лицо, а не подразделение в целом.

Процесс работы с претензией включает последовательность этапов от приёма до закрытия. Применительно к предприятию размещения его содержание, рекомендуемые сроки и требуемые записи приведены в таблице 5.5. Важнейшее свойство этого порядка состоит в том, что он не завершается удовлетворением требования гостя. Устранение самого несоответствия и предоставление возмещения решают вопрос конкретного заявителя, но не изменяют вероятности повторения случая. Именно поэтому в порядок включены два завершающих этапа — анализ коренной причины и корректирующее действие, а закрытие обращения происходит только после проверки того, изменилась ли частота обращений данной категории в следующем периоде. Замкнутый контур представлен на рисунке 5.6. Предприятие, останавливающееся на решении вопроса гостя, оставляет контур разомкнутым и обречено рассматривать одну и ту же претензию неограниченно долго.



Рис.5.6. Замкнутый контур обратной связи.

Решающее значение для результативности системы имеет право сотрудника, принявшего обращение, самостоятельно решить вопрос в пределах установленных границ — определённой суммы возмещения, замены номера, предоставления услуги за счёт предприятия. Экономический смысл такого правила состоит в том, что стоимость

немедленного решения на месте, как правило, существенно ниже совокупных потерь от передачи вопроса по инстанциям: задержка увеличивает раздражение гостя, вовлекает рабочее время нескольких руководителей и повышает вероятность публичного отрицательного отзыва. Границы полномочий устанавливаются письменно и доводятся до каждого сотрудника; их отсутствие приводит к двум одинаково нежелательным крайностям, либо сотрудник не решает ничего, либо решает произвольно. Наряду с этим предприятие несёт обязанности, установленные законодательством о защите прав потребителей, и порядок работы с обращениями не может ухудшать положение потребителя по сравнению с законом.

Таблица 5.5

Порядок обработки обращения гостя на предприятии размещения

Этап	Содержание	Рекомендуемый срок	Ответственный	Запись
Приём и регистрация	Обращение принимается по любому каналу и вносится в единый журнал с присвоением номера	Немедленно при получении	Сотрудник, принявший обращение	Карточка обращения
Подтверждение получения	Заявителю сообщается, что обращение принято, назван ответственный и срок ответа	Не более 2 часов	Дежурный менеджер	Отметка в карточке
Первичная оценка	Определяются категория, срочность и тяжесть последствий; при угрозе	Не более 2 часов	Дежурный менеджер	Категория и приоритет

Этап	Содержание	Рекомендуемый срок	Ответственный	Запись
	здоровью применяется порядок для чрезвычайных ситуаций			
Решение вопроса гостя	Устраняется само несоответствие, при необходимости и предоставляется соразмерное возмещение	По возможности до выезда гостя	Руководитель службы	Описание решения
Информирование заявителя	Заявителю сообщается принятое решение в понятной форме и без служебной терминологии	Не более 24 часов после решения	Дежурный менеджер	Отметка об уведомлении
Анализ коренной причины	Устанавливается, почему стало возможным несоответствие; единичный случай отделяется от системного	В течение недели	Владелец процесса	Протокол анализа
Корректирующее действие	Изменяется процесс, стандарт или порядок обучения; назначаются	По плану действий	Руководство предприятия	План и отметка о выполнении

Этап	Содержание	Рекомендуемый срок	Ответственный	Запись
	исполнитель и срок			
Проверка и закрытие	Оценивается, снизилась ли частота обращений данной категории; обращение закрывается	Следующий отчётный период	Ответственный за качество	Отчёт за период

Исследования показали, что гость, чья проблема была решена быстро и корректно, нередко демонстрирует более высокую лояльность, чем гость, у которого затруднений вовсе не возникало[116]. Результативное восстановление опирается на четыре элемента:

скорость реакции;

признание проблемы без перекладывания ответственности на самого гостя;

соразмерное возмещение, соответствующее тяжести неудобства;

передачу сведений о случившемся в систему улучшения. Последний элемент выпадает наиболее часто: претензия гасится компенсацией, причина остаётся неустранённой, и случай повторяется с другим гостем. Следует особо подчеркнуть, что описанный эффект не является основанием допускать сбои намеренно: издержки восстановления во всех случаях превышают издержки предупреждения.

Гость — не единственный и не самый ранний источник сведений о несовершенствах процесса. Горничная, портье, официант и техник наблюдают затруднения задолго до того, как они станут заметны гостю: неисправный замок, неудобное расположение инвентаря, несогласованность графиков служб. Для использования этих сведений предприятию необходим внутренний канал — система предложений сотрудников с обязательным ответом на каждое из них независимо от принятого решения. Отсутствие ответа прекращает поступление

[116]Hart C. W. L., Heskett J. L., Sasser W. E. The Profitable Art of Service Recovery // Harvard Business Review. — 1990. — Vol. 68, No. 4. — P. 148–156.

предложений в течение нескольких месяцев. Столь же существенно правило безнаказанности сообщения о нарушении: сотрудник, сообщивший о собственной ошибке или об ошибке коллеги, не должен подвергаться взысканию, иначе сведения о несоответствиях перестанут поступать вовсе, а руководство будет узнавать о них из публичных отзывов.

Работа с обращениями подлежит измерению собственными показателями[117]. Практически применимы четыре. Среднее время первой реакции показывает, насколько быстро гость получает подтверждение того, что его услышали. Доля обращений, решённых на первой линии без передачи руководству, характеризует достаточность полномочий персонала. Доля обращений, по которым установлена коренная причина, показывает, работает ли аналитическая часть системы. Доля повторных обращений одной категории отражает результативность принятых мер.

Приведём условный расчёт. Пусть за квартал зарегистрировано 240 обращений, из них решено на первой линии 156, что составляет 156 : 240 × 100 % = 65,0 %;

Среднее время первой реакции равно 3,2 часа;

Обращений по категории «шум в номере» насчитывается 44, или 44:240×100 %=18,3 % общего числа.

Последняя величина указывает на системную причину, подлежащую устранению; если в следующем квартале при сопоставимом числе обращений доля этой категории не снизится, принятое корректирующее действие следует признать недостаточным.

Сама система работы с обращениями также подлежит периодической проверке и улучшению. Предметом такой проверки выступают доступность каналов для разных категорий гостей, соблюдение установленных сроков, качество анализа причин и полнота записей. Практика показывает, что наиболее частым недостатком является формальное ведение журнала обращений: записи вносятся, но не анализируются, вследствие чего накопленные сведения не превращаются в управленческие решения.

Система работы с жалобами и обратной связью выполняет в управлении качеством функцию, которую не способны заменить ни

[117]ISO 10004:2018. Quality management.

опросы, ни публичные рейтинги: она делает видимой ту часть недовольства, о которой предприятие иначе не узнало бы, и превращает отдельные случаи в сведения о причинах. Её результативность определяется не скоростью гашения претензий, а тем, снижается ли со временем частота обращений по одним и тем же основаниям.

Вопросы для самоконтроля:

1. Разграничьте понятия удовлетворённости, воспринимаемой ценности и лояльности потребителя.
2. Почему экономия на обучении контактного персонала даёт немедленный эффект в отчёте о затратах и отложенный отрицательный эффект в оценках гостей?
3. Почему целью предприятия является доля гостей, поставивших наивысшую оценку, а не средний балл выше приемлемого?
4. Опишите пять разрывов качества услуги и назовите причины каждого из них.
5. Перечислите пять измерений качества услуги в методике SERVQUAL.
6. Пользуясь данными расчёта SERVQUAL, объясните, почему ранжирование проблем по абсолютной величине разрыва и по взвешенному разрыву может не совпадать.
7. Изложите порядок расчёта показателя CSAT и индекса лояльности NPS.
8. Каким образом формируется итоговая оценка объекта на основных цифровых платформах?
9. Кому в действительности адресован ответ на публичный отзыв и какие требования из этого вытекают?
10. Почему рост числа зарегистрированных обращений при внедрении системы обратной связи является признаком улучшения и какими показателями измеряется результативность работы с жалобами?

ГЛАВА 6. МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЕЙТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ И УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ

Ключевые слова и термины: *классификация средств размещения, балльная система классификации, обязательные и необязательные требования, независимая инспекционная оценка, самодекларация, экомаркировка, обещание бренда и стандарты бренда, аудит соответствия бренду, капитал бренда, ценовая премия.*

6.1. Классификация отелей по «звездочной системе»

«Звёздная» система возникла как ответ на затруднение, свойственное рынку размещения: путешественник выбирает объект заранее и на расстоянии, не имея возможности его осмотреть, а описания, составленные самими гостиницами, несопоставимы между собой. Категория решает эту задачу, сводя множество разнородных характеристик объекта к одному общепонятному обозначению. Существенно, что назначение категории — информационное: она сообщает потребителю, какого уровня материальной базы и какого набора услуг ему следует ожидать, и тем самым делает предложения различных предприятий сопоставимыми. Международный стандарт, устанавливающий требования к гостиничным услугам, действует параллельно системе категорирования и не заменяет её[118].

Принципиальное обстоятельство, которое необходимо усвоить прежде остальных: единой мировой системы категорирования не существует. Число звёзд присваивается по национальным правилам, и одна и та же категория означает в разных странах существенно различающиеся требования — по минимальной площади номера, обязательности отдельных служб, режиму работы предприятия питания. Вследствие этого сопоставление объектов разных стран по числу звёзд некорректно, а турист, привыкший к определённому уровню в своей стране, может испытать разочарование при том, что объект полностью соответствует присвоенной ему категории. Попытки гармонизации предпринимались на региональном уровне: в Европе действует соглашение национальных гостиничных ассоциаций,

[118]ISO 22483:2020; O‘z DSt 22483:2022 (MOD).

установившее единый каталог критериев для стран-участниц[119]. Однако и оно охватывает лишь часть государств, а за его пределами различия сохраняются.

Полномочие устанавливать классификацию средств размещения закреплено законодательством за уполномоченным государственным органом в сфере туризма[120]. Действующие правила определены государственным стандартом, введённым в действие в ноябре 2023 года взамен ранее применявшегося документа[121]. Стандарт построен на балльном принципе, что заслуживает отдельного пояснения. Требования разделены на две группы: обязательные, которые должны быть выполнены безусловно для присвоения соответствующей категории, и необязательные, за выполнение которых начисляются дополнительные баллы. Категория присваивается по сумме набранных баллов при условии выполнения всех обязательных требований данного уровня. Такое устройство имеет практическое преимущество перед жёстким перечнем: предприятие получает возможность компенсировать отсутствие одних необязательных элементов наличием других, что особенно существенно для объектов в исторической застройке, где ряд решений технически неосуществим.

Категория в Республике Узбекистан имеет не только информационное, но и прямое экономическое содержание. Задача расширения числа классифицированных объектов была поставлена на государственном уровне: предусматривалось проведение описи гостиниц страны и присвоение категорий с привлечением иностранных консалтинговых организаций[122]. Кроме того, установлена система компенсации части расходов инвесторов на строительство и оснащение новых гостиниц, причём право на компенсацию прямо связано с присваиваемой категорией и размером номерного фонда: при категории «три звезды» требуется не менее шестидесяти номеров, при категориях «четыре» и «пять звёзд» — не менее ста двадцати[123]. Тем самым категория превращается в условие доступа к мерам государственной поддержки, а решение о её получении становится частью инвестиционного расчёта предприятия.

[119]https://www.hotelstars.eu/portal
[120]Закон Республики Узбекистан «О туризме».
[121]O‘z DSt 3296:2023.
[122]Постановление Президента Республики Узбекистан, № ПП-135.
[123]Постановление Президента Республики Узбекистан, № ПП-238.

Наиболее распространённое заблуждение состоит в отождествлении категории с качеством обслуживания. В действительности категорирование проверяет преимущественно материально-техническую базу и состав предоставляемых услуг, то есть то, что может быть установлено разовым осмотром и зафиксировано документально. Поведение персонала, скорость реакции на просьбу гостя, внимательность и способность решать нестандартные ситуации разовой проверкой не устанавливаются и в присваиваемую категорию не входят. Разграничение подтверждаемого и неподтверждаемого приведено в таблице 6.1. Практический вывод для управляющего таков: полное соответствие объекта заявленной категории является необходимым, но недостаточным условием благополучия, и объект, безупречный по формальным признакам, вполне может получать низкие оценки гостей.

Таблица 6.1

Границы гарантий присвоенной категории средства размещения

Группа характеристик	Учитывается при категорировании	Что именно проверяется	Чем оценивается фактическое состояние
Площадь, оснащение и состав номерного фонда	Да, обязательные требования	Наличие и измеримые параметры помещений и оборудования	Акт проверки при присвоении категории
Состав служб и режим их работы	Да	Наличие службы и часы её работы, но не результативность её работы	Внутренние регламенты и записи служб
Инженерные системы и требования безопасности	Да, обязательные требования	Соответствие установленным нормам на момент проверки	Заключения надзорных органов, журналы обслуживания
Санитарное содержание помещений	Частично	Состояние на момент проверки, но не его устойчивость во времени	Отзывы гостей, внутренний контроль, санитарные проверки

Группа характеристик	Учитывается при категорировании	Что именно проверяется	Чем оценивается фактическое состояние
Скорость и внимательность обслуживания	Нет	Разовой проверкой не устанавливается	Измерение удовлетворённости, наблюдение за процессами
Квалификация и поведение персонала	Частично	Наличие подготовки и документов об образовании, но не поведение в контакте с гостем	Программа «тайный гость», разбор обращений
Соответствие ожиданиям конкретного сегмента гостей	Нет	Категория едина для всех сегментов и не учитывает цели поездки	Сегментированный анализ оценок и отзывов

Сопоставление присвоенной категории с оценками гостей даёт четыре различных положения, представленных на рисунке 6.1, каждому из которых соответствует собственная управленческая задача. Положение соответствия, при котором высокая категория подкреплена высокими оценками, требует прежде всего удержания достигнутого уровня. Положение превышения ожиданий, когда объект скромной категории получает высокие оценки, является устойчивым в своём сегменте, однако сопряжено с определённым затруднением: при поиске по фильтру категории такой объект не попадает в выборку требовательного гостя, и его конкурентное преимущество остаётся невостребованным. Положение двойного отставания требует базовых мер — восстановления чистоты, исправности оборудования и соблюдения обязательных требований, и лишь после этого имеет смысл ставить вопрос о повышении категории.

Наиболее опасным является четвёртое положение — разрыв обещания, при котором объект высокой категории получает низкие оценки. Механизм этой опасности состоит в следующем: категория формирует у гостя определённые ожидания, и чем она выше, тем выше

ожидания; фактическое обслуживание, оставаясь неизменным, воспринимается тем хуже, чем больше было обещано.



Рис.6.1. Матрица «присвоенная категория — оценка гостей».

Приведём условный расчёт, поясняющий экономическую сторону.

Пусть при повышении категории с трёх звёзд до четырёх предприятие подняло цену продажи номера с 420 до 560 условных денежных единиц, то есть на 33,3 %, не изменив при этом порядка обслуживания.

Если вследствие несоответствия ожиданиям загрузка снизилась с 70 до 55 %, то месячная выручка объекта на 50 номеров изменится с 50 × 30 × 0,70 × 420 = 441 000 до 50 × 30 × 0,55 × 560 = 462 000 условных единиц, то есть прирост составит лишь 21 000 единиц, или 4,8 %, тогда как затраты на приведение объекта к более высокой категории были понесены полностью.

Расчёт показывает, что повышение категории без соразмерного изменения обслуживания экономически малорезультативно.

Отдельного внимания заслуживает вопрос добросовестности. Указание категории, не подтверждённой в установленном порядке, либо сохранение указания на категорию после утраты объектом соответствия ей представляет собой сообщение потребителю недостоверных сведений об услуге и влечёт ответственность, установленную законодательством о защите прав потребителей и о рекламе[124]. Помимо правовых последствий такая практика порождает и рыночные: несоответствие обнаруживается гостем немедленно по прибытии и находит отражение в публичных отзывах, причём формулировка «не соответствует заявленным звёздам» относится к числу наиболее повреждающих репутацию.

Категорирование средств размещения выполняет в отрасли определённую и ограниченную функцию: оно делает предложения сопоставимыми по материальной базе и составу услуг, но не свидетельствует о качестве обслуживания и не заменяет его измерения. Управляющему предприятием следует рассматривать категорию как обязательство, принятое перед гостем, и обеспечивать, чтобы фактический уровень обслуживания этому обязательству соответствовал.

6.2. Независимая оценка в международных рейтинговых системах AAA, CAA

Наряду с обязательным государственным категорированием и оценками, которые выставляют гости на цифровых площадках, в мировой практике сложился третий, самостоятельный способ оценки средств размещения — независимая инспекционная оценка. Её существо состоит в том, что объект проверяется штатным подготовленным инспектором организации, не связанной ни с предприятием, ни с органами управления, по заранее опубликованному и единому для всех участников каталогу требований. Наиболее известной системой такого рода в Северной Америке является программа, которую совместно ведут Американская автомобильная ассоциация и её канадский аналог; обе организации применяют общие требования и общую процедуру, вследствие чего их обозначения

[124]Закон Республики Узбекистан «О защите прав потребителей»; Закон Республики Узбекистан «О рекламе»

признаются в Соединённых Штатах, Канаде, Мексике и странах Карибского бассейна как равнозначные.

Порядок проведения оценки существенно отличается от привычного порядка проверки. Предприятие подаёт заявление о включении в программу, однако дальнейшее от него уже не зависит: инспектор прибывает без предварительного уведомления, и объект обязан обеспечить возможность проведения проверки в течение непродолжительного времени с момента объявления инспектором о своём прибытии[125]. Проверка включает краткую беседу с представителем предприятия, осмотр всех помещений общего пользования и выборочный осмотр номеров различных категорий. Оценка проводится ежегодно, то есть присвоенное обозначение не является бессрочным и подтверждается заново при каждом посещении[126]. Для высшего уровня предусмотрены дополнительные ступени проверки: инспектор бронирует и оплачивает проживание на общих основаниях и наблюдает обслуживание анонимно в течение нескольких суток, после чего результаты рассматриваются коллегией экспертов[127]. Именно анонимность и внезапность отличают инспекционную оценку от плановой проверки, к которой предприятие имеет возможность подготовиться, и именно они обеспечивают достоверность результата.

Структура обозначений была пересмотрена в 2020 году. Прежние два нижних уровня объединены в единое обозначение соответствия, тогда как три верхних сохранены без изменения[128]. Ныне действующая шкала представлена на рисунке 6.2. Нижнее обозначение подтверждает, что объект отвечает базовым требованиям чистоты, технического состояния и безопасности; следующее свидетельствует о расширенном наборе удобств и повышенном уровне комфорта; предпоследнее предполагает высокий уровень оснащения, подкреплённый заметно более высоким уровнем обслуживания; высшее означает безупречность обслуживания при исключительном материальном оснащении[129]. Пересмотр 2020 года заслуживает

[125] https://www.aaa.biz/approved/assets/diamond_rating_guidelines_lodging.pdf.
[126] https://www.aaa.com/diamonds/diamond-rating-process.
[127] https://newsroom.aaa.com/wp-content/uploads/2020/11/2020-Five-Diamond-Fact-Sheet-February-2020.pdf.
[128] www.hotelmanagement.net/operate/aaa-to-update-diamond-designations-guidelines.
[129] www.aaa.com/diamonds/diamond-awards.

внимания и по другой причине: из каталога были исключены устаревшие требования в пользу характеристик, непосредственно связанных с удобством гостя. Показательный пример состоит в том, что вместо наличия отдельных предметов обихода инспектор оценивает достаточность мест для хранения вещей, то есть проверяется не формальное присутствие предмета, а решение задачи гостя.

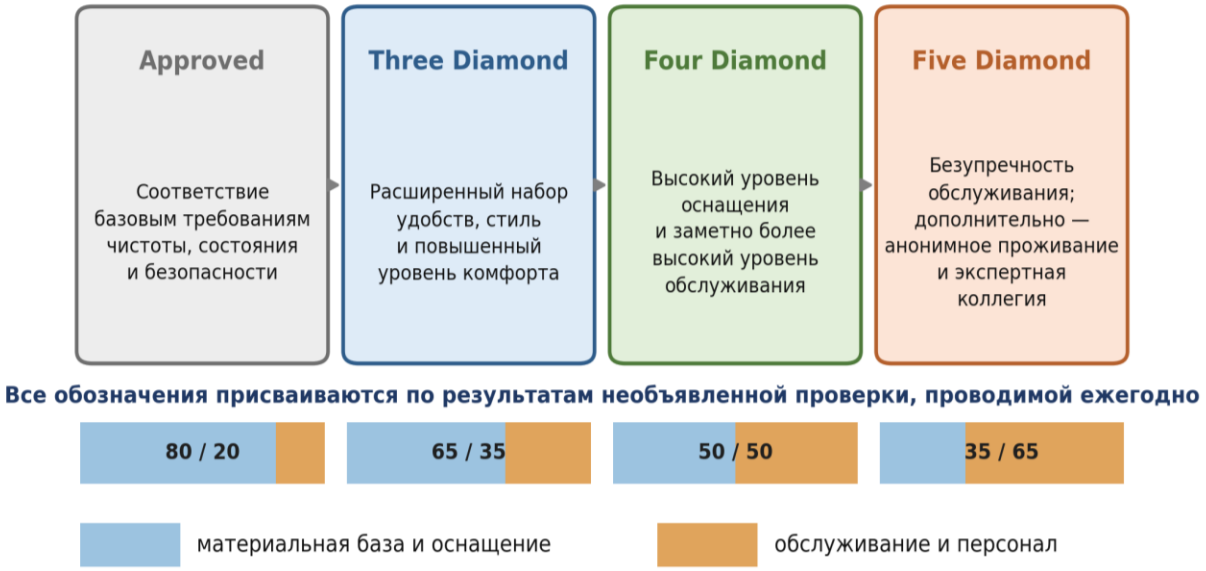


Рис.6.2. Обозначения инспекционной оценки и смещение веса критериев.

Существенная особенность системы состоит в изменении соотношения оцениваемых характеристик при переходе от нижних обозначений к верхним. На нижних уровнях преобладают требования к материальной базе: чистота, исправность, оснащение, соответствие обязательным нормам. По мере повышения уровня всё больший вес приобретают характеристики обслуживания — внимательность персонала, скорость реакции, способность предвосхищать потребность гостя, а не только отвечать на высказанную просьбу. На высшем уровне именно обслуживание становится определяющим, поскольку материальное оснащение объектов этого класса различается между собой незначительно. Приведённое на рисунке соотношение является условным и служит для пояснения самой закономерности, а не для воспроизведения методики расчёта.

Строгость системы подтверждается распределением объектов по уровням: высшее обозначение имели лишь около четырёх десятых процента средств размещения, включённых в программу[130]. Такая редкость сама по себе имеет рыночное значение, поскольку превращает обозначение в различительный признак, недоступный для массового воспроизведения. Столь же важно и то обстоятельство, что обозначение может быть не только присвоено, но и понижено или отозвано по результатам очередной проверки, вследствие чего предприятие вынуждено поддерживать достигнутый уровень постоянно, а не подготавливаться к разовому событию.

Сопоставление трёх типов оценки, применяемых в отрасли, приведено в таблице 6.2. Оно позволяет увидеть, что каждый из них отвечает на собственный вопрос и ни один не заменяет другие. Государственное категорирование сообщает, какой материальной базой и каким составом услуг располагает объект, но не касается качества обслуживания. Потребительский рейтинг отражает восприятие услуги гостями, однако формируется из оценок людей с различными ожиданиями, а его выборка смещена в сторону крайних мнений. Независимая инспекционная оценка занимает промежуточное положение: она применяет единые критерии ко всем объектам, как государственное категорирование, и при этом оценивает обслуживание, как потребительский рейтинг.

Таблица 6.2

Сопоставление трёх типов оценки средства размещения

Признак сравнения	Государственное категорирование	Независимая инспекционная оценка	Потребительский рейтинг
Кто оценивает	Уполномоченный орган или аккредитованная им организация	Штатный подготовленный инспектор организации — держателя системы	Гости, оставившие отзыв на цифровой платформе
Методика	Государственный стандарт с обязательными и	Опубликованный каталог требований и	Свободная оценка по шкале

[130]Там же.

Признак сравнения	Государственное категорирование	Независимая инспекционная оценка	Потребительский рейтинг
	балльными требованиями	руководящих указаний	платформы без единых критериев
Порядок проведения	Проверка по заявлению предприятия в согласованные сроки	Необъявленное посещение, на высших уровнях — анонимное проживание	Оценка выставляется по итогам собственного пребывания гостя
Периодичность	Установленный срок действия присвоенной категории	Ежегодное подтверждение	Непрерывное поступление оценок
Что подтверждает	Материальную базу и состав предоставляемых услуг	Состояние объекта и уровень обслуживания на момент проверки	Восприятие услуги потребителями
Устойчивость к воздействию со стороны объекта	Высокая: проверяются документально подтверждаемые признаки	Высокая: время и состав проверки объекту неизвестны	Низкая: возможны избирательный сбор и недостоверные отзывы
Основное ограничение	Не отражает качества обслуживания	Ограниченный географический охват и платность участия	Смещение выборки и несопоставимость оценок разных платформ

Главное преимущество инспекционной оценки состоит в её устойчивости к воздействию со стороны самого предприятия. Отзыв на цифровой площадке может быть получен избирательно или размещён недобросовестно; плановая проверка позволяет привести объект в порядок к назначенной дате. Необъявленное посещение подготовленным специалистом по единой методике исключает и то и другое: предприятию неизвестны ни срок проверки, ни состав осматриваемых помещений. Международные требования к организациям, осуществляющим инспекцию, специально

устанавливают условия их беспристрастности и независимости[131], и именно соблюдение этих условий отличает инспекционную оценку от коммерческой аттестации, приобретаемой за плату.

Вместе с тем система имеет и собственные ограничения, которые следует назвать прямо.

Первое — географическое: рассматриваемая программа охватывает определённый регион, и для предприятия, расположенного за его пределами, участие в ней невозможно либо лишено смысла, поскольку обозначение не будет узнано его гостями.

Второе — экономическое: участие в программе связано с расходами предприятия, а достижение верхних уровней требует вложений, окупающихся лишь при соответствующем ценовом позиционировании.

Третье — методическое: оценка отражает состояние объекта на момент посещения, и между двумя ежегодными проверками уровень обслуживания может измениться, оставаясь неотражённым в обозначении.

Экономический смысл участия в подобных системах поясним условным расчётом.

Пусть объект на 80 номеров, работающий с загрузкой 62 % при средней цене продажи 640 условных денежных единиц, получил обозначение, позволяющее повысить цену на 6 % без потери загрузки за счёт доверия к независимой оценке.

Месячная выручка от размещения изменится с 80 × 30 × 0,62 × 640 = 952 320 до 80 × 30 × 0,62 × 678,4 = 1 009 459 условных единиц, то есть прирост составит 57 139 единиц в месяц.

Даже при существенных расходах на участие в программе и на доведение объекта до требуемого уровня такой прирост делает участие оправданным. Следует, однако, подчеркнуть, что источником прироста является не само обозначение, а фактическое улучшение обслуживания, которого предприятие вынуждено достичь, чтобы это обозначение получить и удержать.

Помимо рассмотренной программы в мировой практике действуют и иные инспекционные системы — как охватывающие средства размещения, так и специализирующиеся на предприятиях питания. Все

[131] ISO/IEC 17020:2012.

они построены на одном принципе: анонимное посещение подготовленным специалистом, единый опубликованный каталог требований, периодическое подтверждение и возможность понижения уровня. Для предприятия туризма и гостеприимства знакомство с устройством таких систем полезно независимо от возможности участия в них, поскольку их каталоги требований представляют собой обобщённый опыт отрасли и могут применяться как основа для разработки собственных стандартов обслуживания и для проведения внутренних проверок силами самого предприятия.

Независимая инспекционная оценка представляет собой наиболее строгий из применяемых в отрасли способов внешней проверки: она соединяет единство критериев с внезапностью посещения и ежегодным подтверждением результата. Её обозначения заслуживают доверия именно потому, что достигаются не приобретением, а поддержанием постоянного уровня обслуживания, проверяемого без предупреждения.

6.3. Отраслевые знаки соответствия: Safe Travels и Green Key

Помимо категорий и рейтингов на рынке туристских услуг обращается множество знаков, размещаемых предприятиями на сайтах, в холлах и в рекламных материалах. Их назначение объясняется тем свойством услуги, что она не может быть проверена до приобретения: гость не в состоянии самостоятельно установить ни санитарное состояние кухни, ни расход воды на одного проживающего, ни наличие порядка действий при чрезвычайной ситуации. Знак выполняет роль сигнала, замещающего недоступную потребителю проверку, и потому его ценность целиком определяется тем, насколько достоверно он этот сигнал передаёт. Между тем внешне знаки почти неразличимы: изображение на сайте выглядит одинаково убедительно независимо от того, стоит ли за ним выездной аудит или одно лишь заявление самого предприятия.

Разграничение проводится по признаку, установленному международной терминологией оценки соответствия: подтверждение может исходить от первой стороны, то есть от самого поставщика услуги; от второй стороны, то есть от лица, заинтересованного в её приобретении; либо от третьей стороны — независимой как от

поставщика, так и от потребителя[132]. Эти три положения образуют шкалу, представленную на рисунке 6.3, к которой в нижней части добавлено маркетинговое заявление, не опирающееся ни на какие опубликованные критерии. Именно место знака на этой шкале, а не его известность или внешний вид, определяет, что он в действительности сообщает потребителю.



Рис.6.3. Шкала строгости подтверждения соответствия.

Знак Safe Travels был создан международной отраслевой организацией, представляющей частный сектор туризма, в ответ на потребность восстановить доверие путешественников после эпидемических ограничений. В его основе лежат глобальные протоколы охраны здоровья и гигиены, разработанные раздельно для различных участников отрасли — средств размещения, предприятий питания, перевозчиков, туроператоров, объектов показа, и опубликованные в открытом доступе[133]. Предприятие, внедрившее протоколы применительно к своей деятельности, вправе обратиться за разрешением использовать знак[134]. Впоследствии знак был сохранён и

[132] ISO/IEC 17000:2020.
[133] https://wttc.org/initiatives/crisis-preparedness-management-recovery/safetravels-global-protocols-stamp.
[134] https://wttc.org/initiatives/crisis-preparedness-management-recovery/safetravels-stamp-application.

переведён организацией в область кризисной готовности, то есть перестал связываться исключительно с эпидемической обстановкой.

Принципиальное свойство этого знака, которое обязательно должно быть усвоено, состоит в том, что он является самосертифицируемым: соответствие протоколам заявляет само предприятие, а выездная проверка схемой не предусмотрена[135]. Из этого не следует, что знак бесполезен. Опубликованные протоколы представляют собой систематизированный отраслевой опыт и служат готовым руководством для предприятия, не располагающего собственной методической базой; сам факт публичного принятия обязательств повышает вероятность их соблюдения; наконец, знак единообразен и потому узнаваем в разных странах. Однако для потребителя он означает ровно то, что предприятие заявило о принятии протоколов, и ничего более. Управляющему, использующему такой знак, следует понимать, что он несёт полную ответственность за достоверность собственного заявления, и что расхождение между заявленным и фактическим будет обнаружено гостем непосредственно на объекте.

Иначе устроена экомаркировка Green Key, действующая в системе Фонда экологического образования. Программа возникла как национальная инициатива в Дании в 1994 году и распространилась впоследствии более чем на семьдесят стран, охватив свыше шести тысяч объектов[136]. Критерии разработаны раздельно для шести категорий объектов — гостиниц и хостелов, кемпингов и парков отдыха, малых средств размещения, конференц-центров, предприятий питания и объектов показа — и охватывают тринадцать областей, среди которых экологический менеджмент, вовлечение персонала, информирование гостей, водопользование, энергопотребление, обращение с отходами, закупки и территория объекта[137].

Устройство критериев заслуживает отдельного пояснения, поскольку оно решает задачу, общую для всех схем добровольного подтверждения соответствия, как соединить единство требований с различием возможностей предприятий. Критерии разделены на две группы: обязательные, которые должны быть выполнены безусловно,

[135] https://www.tiaontario.ca/cpages/safetravelsstamp
[136] https://www.greenkey.global/faq-establishments.
[137] https://www.greenkey.global/criteria.

и рекомендательные, доля выполнения которых возрастает с каждым годом участия в программе[138]. Тем самым объект не может получить маркировку, не достигнув установленного минимума, но и не обязан выполнить всё сразу; продление же сертификата требует движения вперёд. Оценка включает анализ документированных свидетельств и выездной аудит по представительной выборке, по результатам которых принимается решение о сертификации[139]; сертификат действует двенадцать месяцев и подлежит ежегодному продлению. Таким образом, маркировка располагается на шкале строгости существенно выше самодекларации, хотя и ниже сертификации органом, компетентность которого подтверждена аккредитацией.

Таблица 6.3

Виды заявлений о соответствии и их фактическое содержание для потребителя

Вид заявления	Кто устанавливает требования	Кто подтверждает соответствие	Периодичность подтверждения	Что фактически гарантируется потребителю
Маркетинговое заявление	Само предприятие, критерии не публикуются	Никто	Отсутствует	Ничего: заявление не поддаётся проверке
Знак Safe Travels	Международная отраслевая организация, протоколы опубликованы	Само предприятие в форме самодекларации	Не установлена схемой	Заявление предприятия о принятии протоколов
Экомаркировка Green Key	Организация — держатель схемы, критерии опубликованы	Аудитор организации — держателя схемы по результатам	Ежегодное продление сертификата	Соответствие обязательным критериям на момент проверки

[138]Там же.

[139] https://www.greenkey.global/our-programme

Вид заявления	Кто устанавливает требования	Кто подтверждает соответствие	Периодичность подтверждения	Что фактически гарантируется потребителю
		выездной проверки		
Сертификация системы менеджмента	Международный стандарт	Орган по сертификации, компетентность которого подтверждена аккредитацией	Ежегодные надзорные проверки в трёхлетнем цикле	Наличие результативной системы управления

Изложенное различение получило закрепление и в международной стандартизации экологической маркировки. Знаки, присваиваемые независимой стороной по опубликованным критериям с проверкой соответствия, отнесены к первому типу, принципы и процедуры которого установлены отдельным стандартом[140]. Заявления, которые изготовитель или исполнитель делает самостоятельно, образуют второй тип, и к ним предъявляются собственные требования: такое заявление должно быть точным, не вводящим в заблуждение, проверяемым и относящимся к конкретному свойству, а не к деятельности предприятия вообще[141]. Требование конкретности особенно существенно: утверждение «наш отель экологичен» неспецифично и потому недопустимо, тогда как утверждение о сокращении удельного расхода воды на определённую величину поддаётся проверке и потому правомерно.

Отсюда вытекает практическое умение, которому следует научить будущего специалиста, распознавать необоснованное заявление об экологичности. Признаков несколько.

Первый: отсутствие указания на то, кем и когда проведена проверка, — добросовестная схема всегда публикует реестр сертифицированных объектов с датами.

Второй: неопределённость формулировки, не позволяющая установить, что именно утверждается.

[140]ISO 14024:2018
[141]ISO 14021:2016

Третий: отнесение к единичной мере, представляемой как характеристика предприятия в целом, — отказ от одноразовых предметов при неизменном расточительном водопотреблении.

Четвёртый: невозможность найти критерии схемы в открытом доступе.

Наличие любого из этих признаков означает, что перед нами маркетинговое заявление, а не подтверждение соответствия, независимо от того, насколько внушительно выглядит изображённый знак.

Для предприятия туризма и гостеприимства выбор схемы должен опираться не на известность знака, а на соотношение затрат и достигаемого результата. Самодекларируемый знак не требует расходов на проверку и может быть принят немедленно, но и доверие к нему ограничено. Экомаркировка требует подготовки объекта, платы за аудит и ежегодного продления, однако сообщает потребителю проверенные сведения и, что не менее важно, вынуждает предприятие вести систематический учёт потребления ресурсов, который сам по себе снижает издержки. Сертификация системы менеджмента обходится дороже и охватывает управление в целом, а не отдельную область. Разумная последовательность для развивающегося предприятия состоит в движении снизу вверх по этой шкале по мере накопления управленческой зрелости, а не в одновременном приобретении множества знаков разного происхождения.

Отраслевые знаки соответствия различаются между собой не столько содержанием требований, сколько порядком подтверждения их соблюдения. Знак сам по себе не является свидетельством качества или безопасности: он лишь указывает на существование определённых критериев и на то, что кто-то заявил или проверил их выполнение. Специалисту надлежит в каждом случае устанавливать, кто именно осуществил подтверждение, по каким опубликованным критериям и с какой периодичностью, и лишь на этом основании судить о ценности знака как для гостя, так и для самого предприятия.

6.4. Управление брендом предприятия гостеприимства

Бренд — это набор уникальных характеристик, отличающих компанию от других организаций. Брендом чаще всего называют

компании, символика и продукт которых узнаваем аудиторией. В этом его основное отличие от торговой марки.

Бренд предприятия гостеприимства обыкновенно отождествляют с названием, изображением марки и оформлением помещений, тогда как в действительности он представляет собой обещание определённого уровня обслуживания, данное гостю заранее и подлежащее исполнению в каждом объекте, обозначенном этой маркой. Совокупность представлений, связанных у потребителя с маркой, и та добавочная ценность, которую она сообщает услуге, образуют капитал бренда. Величина этого капитала определяется не рекламными усилиями, а тем, что потребитель знает о марке и какие ассоциации с нею связывает[142]. Существенно, что в сфере услуг положение марки отличается от положения марки товара: носителем бренда выступает само предприятие, а решающее влияние на его восприятие оказывает непосредственный опыт гостя, а не внешние сообщения. Отсюда следует основное положение настоящего параграфа: управление брендом в гостеприимстве есть прежде всего управление устойчивостью качества, и лишь во вторую очередь — управление коммуникациями.

Механизм, посредством которого бренд стабилизирует качество, представлен на рисунке 6.4. Обещание бренда переводится в стандарты — конкретные требования к процессам обслуживания, оснащению и внешнему виду объекта, стандарты обеспечиваются обучением персонала, оборудованием и информационными системами; из их исполнения складывается фактический опыт гостя; опыт, повторяющийся из объекта в объект, порождает доверие и узнаваемость, то есть капитал бренда, который, в свою очередь, позволяет повысить обещание. Существенно направление этой последовательности: обещание может быть повышено только после того, как фактический опыт подтвердил прежний уровень. Обратный порядок, при котором марка обещает больше, чем предприятие способно исполнить, разрушает капитал тем быстрее, чем шире распространена реклама.

[142] https://www.calltouch.ru/blog/chto-takoe-kapital-brenda/

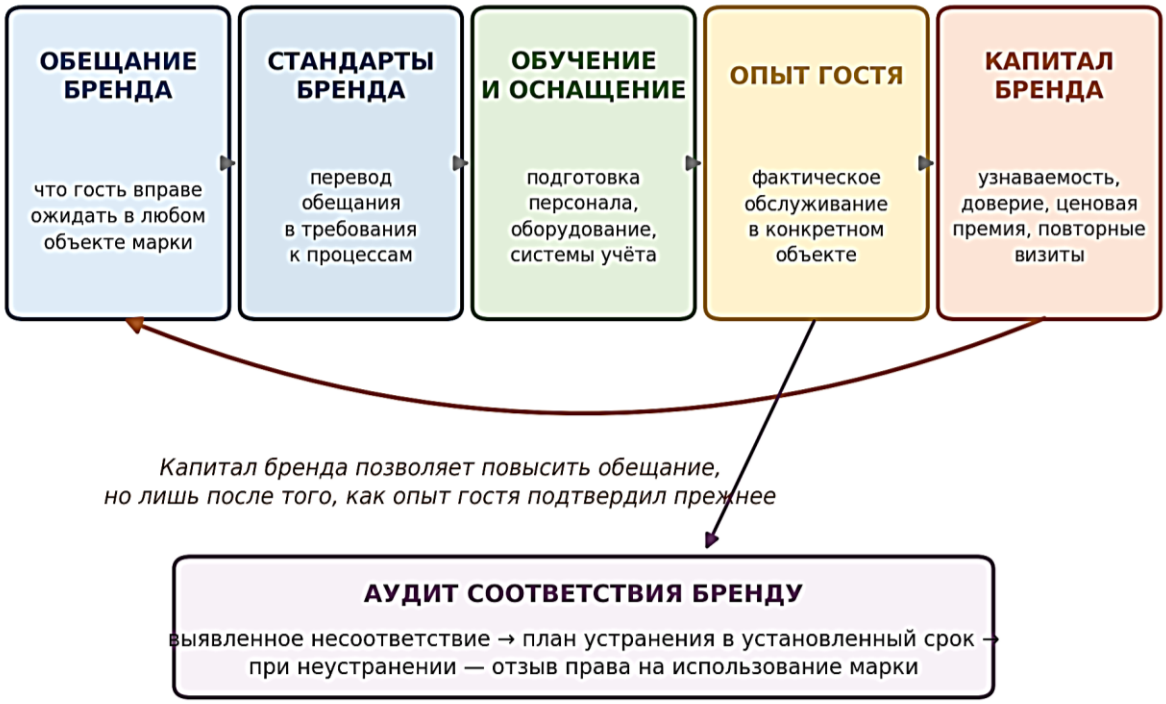


Рис.6.4. Контур поддержания качества под брендом.

Отдельного внимания заслуживает предусмотренный в этом контуре механизм принуждения. Стандарты бренда, в отличие от рекомендаций, подкреплены периодической проверкой соответствия, проводимой правообладателем марки, и последовательностью мер при выявлении несоответствия: составлением плана устранения в установленный срок, повторной проверкой и, при неустранении, прекращением права пользоваться маркой. Именно наличие такой санкции отличает стандарт бренда от внутреннего документа предприятия и объясняет, почему принадлежность к сети действительно повышает устойчивость обслуживания. Утрата права на марку для объекта означает не только смену вывески, но и потерю доступа к системе бронирования, к программе постоянных гостей и к корпоративным договорам, вследствие чего издержки несоответствия оказываются несопоставимы с расходами на его устранение.

Формы, в которых бренд присутствует на объекте, различаются между собой распределением ответственности, и это различие имеет прямое значение для управления качеством. Оно представлено в таблице 6.4. При собственной марке предприятие само устанавливает стандарты и само их контролирует, вследствие чего последствия несоблюдения наступают только через рынок и с запозданием. По

договору управления объектом управляет компания — владелец марки, которая отвечает и перед собственником, и перед правообладателем, а собственник сохраняет за собой имущественные решения. При франшизе объектом управляет сам собственник, принимая на себя обязательство соблюдать стандарты марки; эта форма наиболее распространена и одновременно наиболее уязвима, поскольку соблазн сократить расходы на обслуживание при сохранении вывески возникает именно здесь. Присоединение к объединению независимых объектов предполагает наименее жёсткие требования, сохраняя за объектом его самобытность, но и обеспечивая меньшую степень единообразия. Правовой основой использования марки во всех случаях служит законодательство о товарных знаках и знаках обслуживания[143].

Таблица 6.4

Формы присутствия бренда на объекте размещения

Форма присутствия бренда	**Кто владеет объектом**	**Кто управляет объектом**	**Кто отвечает за соблюдение стандартов**	**Механизм контроля и последствия несоответствия**
Собственная марка предприятия	Собственник	Собственник	Собственник в полном объёме	Внутренний контроль; последствия наступают только через рынок
Договор управления	Собственник объекта	Управляющая компания — владелец марки	Управляющая компания перед собственником и правообладателем	Отчётность перед собственником, аудит соответствия марке, расторжение договора
Франшиза	Собствен	Собственник самостоятельно	Собственник перед	Периодический аудит соответствия,

[143]Закон Республики Узбекистан «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров».

Форма присутствия бренда	Кто владеет объектом	Кто управляет объектом	Кто отвечает за соблюдение стандартов	Механизм контроля и последствия несоответствия
	ник, он же управляет объектом		правообладателем марки	план устранения, отзыв права на марку
Присоединение к объединению независимых объектов	Собственник	Собственник самостоятельно	Собственник перед объединением в пределах согласованных требований	Проверка при вступлении и периодически, исключение из объединения

Экономический смысл принадлежности к бренду поясним условным расчётом, поскольку решение о вступлении в сеть требует сопоставления выгод и издержек, а не следования моде. Рассмотрим два сопоставимых объекта по 100 номеров, работающих с загрузкой 68 %. Независимый объект продаёт номер в среднем за 520 условных денежных единиц, причём 70 % бронирований поступает через цифровые площадки с комиссией 15 %. Объект под маркой сети продаёт номер за 585 единиц, то есть с премией 12,5 %, доля площадок у него составляет 45 % благодаря собственной системе бронирования и программе постоянных гостей, однако он уплачивает правообладателю 8 % выручки от размещения.

Число проданных номеро-суток в обоих случаях равно 100 × 30 × 0,68 = 2 040.

Выручка независимого объекта составит 2 040 × 520 = 1 060 800 единиц,

комиссия площадок — 1 060 800 × 0,70 × 0,15 = 111 384 единицы,

чистая выручка — 949 416 единиц.

Выручка сетевого объекта составит 2 040 × 585 = 1 193 400 единиц,

комиссия площадок — 1 193 400 × 0,45 × 0,15 = 80 555 единиц,

платежи правообладателю — 1 193 400 × 0,08 = 95 472 единицы,

чистая выручка — 1 017 373 единицы.

Преимущество сетевого объекта составляет 67 957 единиц в месяц.

Расчёт позволяет сделать вывод, существенный для практики: принадлежность к бренду выгодна лишь тогда, когда ценовая премия и увеличение доли прямых продаж вместе перекрывают платежи правообладателю. Если марка не обеспечивает ни премии, ни притока прямых бронирований а это происходит, когда обслуживание не соответствует обещанию и гость не видит различия между сетевым и независимым объектом, вступление в сеть превращается в дополнительную статью расходов. Отсюда же следует и требование к самому правообладателю: он обязан поддерживать ценность марки, поскольку продаёт предприятию именно её.

Результат управления брендом подлежит измерению. Практически применимы четыре показателя: узнаваемость марки среди целевых групп гостей; ценовая премия, то есть превышение средней цены продажи над ценой сопоставимых объектов; доля прямых бронирований, свидетельствующая о том, что гость ищет именно эту марку, а не просто размещение в этом городе; и доля повторных гостей. Для случаев, когда требуется денежная оценка марки — при её отчуждении, залоге или внесении в уставный капитал, применяются требования международного стандарта, устанавливающего порядок стоимостной оценки бренда[144]. Следует, однако, предостеречь от подмены: рост расходов на продвижение сам по себе не является показателем управления брендом и нередко свидетельствует об обратном о попытке компенсировать сообщениями то, чего не обеспечивает обслуживание.

Оборотная сторона принадлежности к бренду состоит в том, что марка одинаково распространяет и отрицательный опыт. Гость, столкнувшийся с несоответствием в одном объекте, переносит своё суждение на всю сеть, и восстановление доверия обходится дороже, чем его первоначальное приобретение, поскольку затрагивает объекты, никакого отношения к происшествию не имевшие. Это обстоятельство объясняет строгость, с которой правообладатели относятся к соблюдению стандартов, и одновременно указывает управляющему отдельным объектом на характер его ответственности: он отвечает не только за своё предприятие, но и за марку в целом.

[144]ISO 10668:2010.

Наконец, предприятие существует не только под собственной или сетевой маркой, но и в составе бренда дестинации. Впечатление гостя от поездки складывается из обслуживания в средстве размещения, работы перевозчиков, экскурсионного обслуживания, состояния объектов показа и поведения местных жителей, и слабейшее из этих звеньев определяет итоговую оценку страны. Развитие гостиничного хозяйства, в том числе с привлечением международных гостиничных операторов, отнесено в Республике Узбекистан к числу мер государственной политики[145]. Смысл этой меры состоит не только в увеличении номерного фонда, но и в переносе на национальный рынок отработанных стандартов обслуживания и систем их контроля. Для отдельного предприятия отсюда следует практический вывод: вложения в собственное обслуживание повышают ценность не только его марки, но и дестинации, а недобросовестное поведение обесценивает усилия соседей.

Таким образом, бренд в индустрии гостеприимства выполняет двоякую роль. Для гостя он снижает неопределённость выбора, заранее сообщая, чего следует ожидать. Для предприятия он представляет собой механизм долговременной стабилизации качества, действующий через стандарты, обучение и проверку соответствия, подкреплённую действенной санкцией. Ценность марки создаётся не сообщениями о ней, а совпадением обещанного и полученного, повторяющимся достаточно долго, чтобы стать основанием доверия.

Вопросы для самоконтроля:

1. Каково назначение системы категорирования средств размещения и почему сопоставление объектов разных стран по числу звёзд некорректно?
2. На каком принципе построен действующий в Республике Узбекистан государственный стандарт классификации средств размещения?
3. Какие характеристики объекта проверяются при категорировании, а какие в присваиваемую категорию не входят?
4. Раскройте четыре положения предприятия в матрице «присвоенная категория — оценка гостей».

[145]Постановление Президента Республики Узбекистан, № ПП-135.

5. Чем независимая инспекционная оценка отличается от государственного категорирования и от потребительского рейтинга?

6. Как изменяется соотношение оцениваемых характеристик при переходе от нижних обозначений инспекционной системы к верхним?

7. Назовите ограничения независимой инспекционной оценки.

8. Чем самодекларируемый знак отличается от знака, присваиваемого по результатам выездного аудита, и от сертификации органом, компетентность которого подтверждена аккредитацией?

9. Как устроены критерии экомаркировки Green Key и какую задачу решает их разделение на обязательные и рекомендательные?

10. В чём состоит механизм, посредством которого бренд стабилизирует качество обслуживания?

ГЛАВА 7. УСТОЙЧИВЫЙ ТУРИЗМ И ПРИНЦИПЫ ESG

Ключевые слова и термины: *устойчивый туризм, три измерения устойчивости, рекреационная ёмкость, цели устойчивого развития, принципы ESG, энергетическая базовая линия, удельный показатель потребления, иерархия обращения с отходами, пищевые отходы, утечка дохода из дестинации.*

7.1. Устойчивый туризм как модель развития, направленная на сохранение экономического, экологического и социального равновесия

Понятие устойчивого развития вошло в международный оборот в конце 1980-х годов и было определено как развитие, отвечающее потребностям настоящего времени без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять собственные потребности.

«Устойчивое развитие» – один из самых распространенных в современном лексиконе и научных кругах. Несмотря на то что существует много определений, например, согласно английскому словарю Коллинз, устойчивое развитие – это экономическое развитие, которое способно сохраняться на устойчивом уровне без истощения природных ресурсов или причинения серьезного экологического вреда. Наиболее же цитируемое определение было предложено во время доклада «Наше общее будущее», который был подготовлен в 1987 г. Международной Комиссией по окружающей среде и развитию. Под устойчивым развитием понимается такое развитие, которое «удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять собственные потребности». Хотя, по мнению американского правоведа Д. Мэгроу, и это определение пока не обладает статусом международной правовой нормы, но оно стало настолько часто употребляться, что получило полуофициальный статус.[146]

Сегодня устойчивое развитие является основой повестки дня и темой глобальной политики развития. Оно представляет собой механизм, с помощью которого общество может взаимодействовать с

[146] Цвиль М.П. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ, ЦЕЛИ // Universum: экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн. 2024. 8(118). URL: https://7universum.com/ru/economy/archive/item/18001

окружающей средой, сохраняя ресурсы для будущих поколений. Таким образом, это концепция и парадигма развития, которая призывает повысить уровень жизни, не подвергая опасности экосистему земли, и ориентированная на борьбу с такими экологическими проблемами, как вырубка лесов, загрязнение воды и воздуха, приводящими к изменению климата и вымиранию видов. Т. Эверз рассматривает концепцию как средство достижения целей человеческого развития с возможностью сохранения функции природного комплекса обеспечивать природными ресурсами и услугами экономику и общество. Согласно мнению ученого Гослинг-Голдсмитс и других, устойчивое развитие ставит своей целью достичь социальный прогресс, экологическое равновесие и экономический рост.[147]

Применительно к туризму это определение было конкретизировано международными организациями: устойчивым признаётся туризм, который в полной мере учитывает свои нынешние и будущие экономические, социальные и экологические последствия и отвечает при этом потребностям посетителей, отрасли, окружающей среды и принимающих сообществ[148]. Существенно, что в приведённом определении перечислены четыре стороны, интересы которых должны быть согласованы одновременно, а не по очереди, и что среди них наряду с посетителем и предприятием названы среда и местные жители, то есть участники, не заключающие договора и не выражающие своей воли через рыночный механизм.

Отсюда происходит трёхчастная модель, представленная на рисунке 7.1. Экономическое измерение требует, чтобы туризм приносил доход, достаточный для содержания инфраструктуры и объектов показа, и чтобы этот доход был устойчив во времени. Экологическое измерение требует, чтобы нагрузка на природные ресурсы и среду не превышала способности территории к восстановлению. Социально-культурное измерение требует, чтобы местные жители получали выгоду от туризма, сохраняли доступ к привычной среде проживания и поддерживали развитие отрасли.

[147] Там же.

[148] https://www.unep.org/resources/report/making-tourism-more-sustainable-guide-policy-makers

Устойчивым признаётся лишь то развитие, при котором соблюдаются все три условия одновременно.

Наглядность модели не должна скрывать её главного содержания, состоящего в попарных пересечениях. Сочетание экономического и экологического измерений даёт жизнеспособность: предприятие извлекает доход, не исчерпывая ресурса. Сочетание экономического и социально-культурного измерений даёт справедливость: выгода распределяется между теми, кто несёт издержки присутствия туристов. Сочетание экологического и социально-культурного измерений даёт переносимость: нагрузка остаётся приемлемой и для среды, и для людей. Выпадение любого измерения переводит развитие в неустойчивое, причём неустойчивость обнаруживается не сразу: доходность без сохранения среды исчерпывает ресурс постепенно, а недовольство жителей накапливается годами, прежде чем становится заметным.

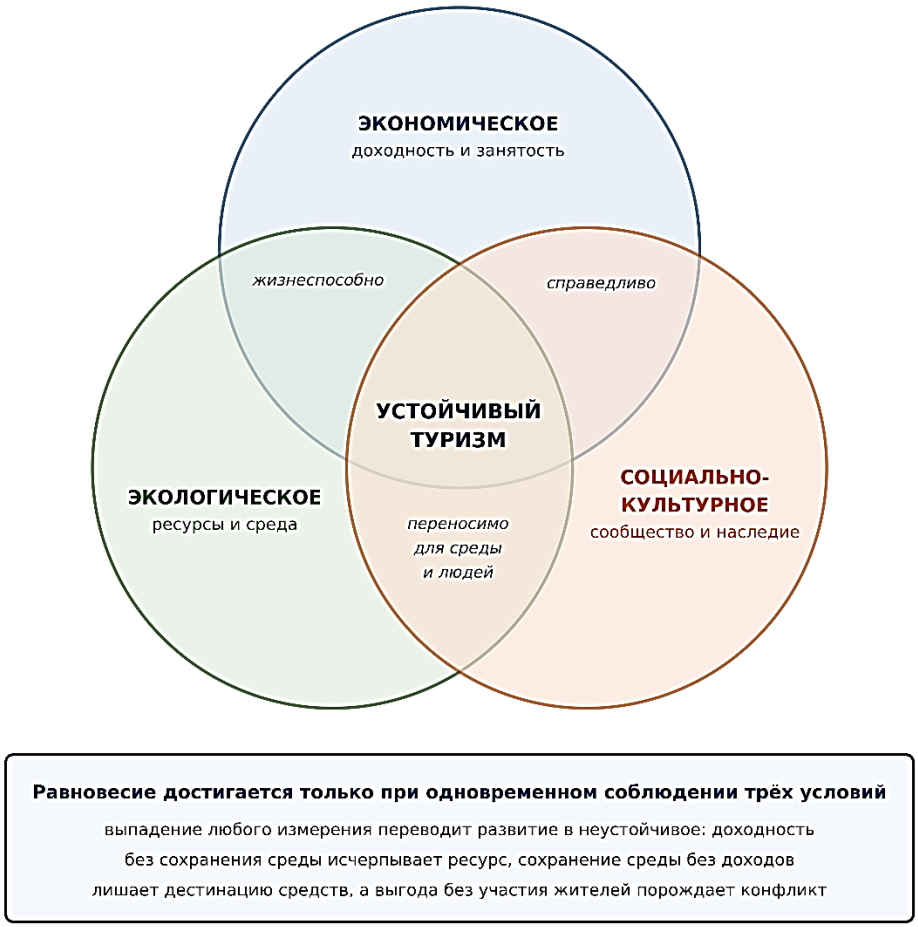


Рис.7.1. Три измерения устойчивого развития туризма.

Признаки нарушения равновесия и показатели, посредством которых оно измеряется, приведены в таблице 7.1. Обращает на себя внимание то обстоятельство, что многие из этих признаков внешне выглядят как признаки успеха. Рост числа прибывающих, повышение цен на жильё в историческом центре, увеличение числа посетителей на объекте показа — всё это может свидетельствовать как о развитии, так и о приближении к пределу нагрузки, и различить одно от другого позволяет только измерение. Именно поэтому устойчивость есть предмет управления, а не благих намерений: без установленных показателей и без периодического их измерения суждение об устойчивости остаётся вопросом мнения.

Центральным понятием, объясняющим существование предела, служит рекреационная ёмкость — то наибольшее число посетителей, которое территория или объект способны принять без недопустимого ухудшения физической среды, без снижения качества впечатления самих посетителей и без неприемлемого воздействия на местное сообщество. Определение содержит три различных ограничения, и наименьшее из них является действующим. Так, площадь двора памятника способна вместить значительное число людей, однако впечатление посетителя ухудшается задолго до физического заполнения пространства, а нагрузка на конструкции и покрытия может оказаться критичной ещё раньше. Практическое приложение этого понятия состоит в управлении потоком: разведении посещений по времени, установлении предельного размера группы, направлении части потока на менее нагруженные объекты и в сезонном перераспределении.

Таблица 7.1

Три измерения устойчивости: содержание, признаки нарушения и показатели

Измерение	Содержание равновесия	Признаки нарушения	Показатели для измерения
Экономическое	Доходы от туризма достаточны для содержания инфраструктуры и объектов показа,	Резкая сезонность и простой мощностей; преобладание однодневных посетителей;	Загрузка средств размещения по месяцам, средние расходы посетителя, доля местных

Измерение	Содержание равновесия	Признаки нарушения	Показатели для измерения
	устойчивы во времени и остаются в дестинации	вывод основной части доходов за пределы дестинации; зависимость от одного рынка	поставщиков, распределение прибывающих по странам
Экологическое	Нагрузка на природные ресурсы и среду не превышает способности территории к восстановлению	Дефицит воды в пиковый период; переполнение объектов показа; рост объёма отходов; ухудшение состояния памятников от избыточного посещения	Удельный расход воды и энергии на посетителя, объём отходов, число посетителей на объект в единицу времени
Социально-культурное	Местные жители получают выгоду от туризма, сохраняют доступ к среде проживания и поддерживают развитие отрасли	Вытеснение жителей из исторических кварталов; рост стоимости жилья и продовольствия; утрата подлинности ремёсел; недовольство населения	Доля занятых из числа местных жителей, отношение стоимости жилья к доходам, опросы отношения населения к туризму

Устойчивое развитие туризма встроено в общую систему целей, принятую международным сообществом на период до 2030 года, где туризм прямо назван в связи с задачами достойной занятости и экономического роста, ответственного производства и потребления, а также сохранения морских экосистем[149]. Для практического применения этих целей на уровне отрасли разработаны критерии устойчивого туризма, существующие в двух версиях — для дестинаций

[149] https://sdgs.un.org/ru/2030agenda

и для предприятий[150]. Разграничение двух уровней имеет принципиальное значение и часто упускается. Дестинация управляет потоком, инфраструктурой, доступом к объектам, распределением выгод и отношениями с населением; предприятие управляет собственным потреблением ресурсов, закупками, персоналом и информированием гостей. Задачи, решаемые на одном уровне, не могут быть решены средствами другого: отдельное средство размещения не в состоянии предотвратить чрезмерную нагрузку на исторический центр, а органы управления дестинацией не могут за предприятие сократить его водопотребление.

Национальная политика Республики Узбекистан связывает развитие туризма с общим переходом к «зелёной» экономике, стратегия которого определена на период до 2030 года[151], и с обязательствами, принятыми в рамках международных договорённостей по изменению климата. Для туристской отрасли эта связь имеет конкретное содержание. Республика относится к странам с засушливым климатом и ограниченными водными ресурсами, вследствие чего водопотребление средств размещения приобретает значение, несопоставимое с положением в странах, обеспеченных водой. Быстрый рост въездного потока, достигшего в 2025 году 11,7 млн человек[152], создаёт нагрузку, распределённую крайне неравномерно: она сосредоточена в нескольких городах Шёлкового пути и в пределах года смещена к весенним и осенним месяцам. Наконец, основу туристского предложения составляет архитектурное наследие, физически невосполнимое и чувствительное к интенсивности посещения.

Проиллюстрируем действие предела нагрузки условным расчётом. Пусть исторический объект физически вмещает 900 человек одновременно, однако установлено, что при численности свыше 500 человек качество осмотра резко снижается, а допустимая нагрузка на покрытия составляет 600 человек.

Действующим ограничением является наименьшая величина — 500 человек.

[150] https://www.gstc.org/gstc-criteria/
[151] Постановление Президента Республики Узбекистан, № ПП-4477
[152] https://stat.uz.

При средней продолжительности осмотра 45 минут и работе объекта 9 часов в сутки предельное число посетителей составит 500 × (9 × 60 : 45) = 500 × 12 = 6 000 человек в сутки.

Если фактический поток в пиковый месяц достигает 7 200 человек в сутки, превышение составляет 1 200 человек, или 20 %.

Управленческий ответ состоит не в увеличении пропускной способности, что применительно к памятнику невозможно, а в перераспределении потока — введении сеансов с ограниченным числом посетителей, смещении части посещений на утренние и вечерние часы и на менее нагруженные объекты.

Следует особо оговорить распространённое заблуждение, отождествляющее устойчивый туризм с экологическим туризмом или с отказом от развития. Устойчивость не является видом туризма и не противостоит росту: она представляет собой требование, предъявляемое к любому виду туризма, включая деловой, событийный и массовый. Равным образом устойчивость не сводится к сокращению числа посетителей: дестинация, лишившаяся туристского потока, утрачивает и средства на содержание наследия, и рабочие места для жителей, то есть становится неустойчивой по двум измерениям из трёх. Задача состоит не в ограничении развития, а в его согласовании с ёмкостью территории и интересами живущих на ней людей.

Устойчивый туризм представляет собой модель развития, при которой экономический результат, состояние природной среды и благополучие местного сообщества рассматриваются как равнозначные и взаимозависимые условия. Для предприятия отрасли отсюда следует практическое требование: собственная деятельность подлежит оценке не только по доходности и удовлетворённости гостей, но и по воздействию на среду и на сообщество, причём такая оценка должна опираться на измеримые показатели. Способ, которым это воздействие оценивается внешними по отношению к предприятию сторонами, рассматривается далее.

7.2. Принципы ESG как оценка воздействия на окружающую среду, социальной ответственности и качества управления предприятием

Обозначение ESG объединяет три группы факторов — воздействие на окружающую среду, отношения в социальной сфере и качество

корпоративного управления. Понятие возникло не в природоохранной, а в инвестиционной практике: в 2004 году по инициативе Организации Объединённых Наций группа крупных финансовых организаций подготовила доклад, в котором обосновывалось, что перечисленные факторы влияют на долгосрочную стоимость компании и потому должны учитываться при принятии инвестиционных решений[153]. Два года спустя эти положения были оформлены в виде принципов ответственного инвестирования[154]. Из этого происхождения вытекает существенное для понимания обстоятельство: ESG представляет собой способ оценки предприятия внешней стороной, а не самостоятельную доктрину развития. Устойчивое развитие описывает желаемое состояние общества и территории, ESG отвечает на другой вопрос — насколько конкретное предприятие подготовлено к рискам, связанным со средой, людьми и управлением, и насколько достоверно оно об этом сообщает.

Различение этих понятий имеет практическое значение, поскольку предохраняет от двух распространённых ошибок. Первая состоит в отождествлении ESG с благотворительностью. Разовое пожертвование, посадка деревьев к памятной дате или участие в общегородском субботнике не являются факторами ESG, поскольку не связаны с процессами предприятия и не поддаются измерению в динамике. Напротив, установленный порядок отбора поставщиков, учёт потребления воды по приборам или программа обучения персонала фактором ESG являются, хотя и не выглядят как благотворительность. Вторая ошибка состоит в отождествлении ESG с природоохранной деятельностью, тогда как две из трёх групп факторов к охране природы прямого отношения не имеют.

Содержание трёх групп применительно к предприятию туризма представлено на рисунке 7.2. Экологическая группа охватывает потребление энергии и воды, обращение с отходами, закупку материалов и содержание территории. Социальная группа включает условия труда и развитие персонала, занятость местных жителей, закупки у местных поставщиков, доступность объекта для гостей с инвалидностью и защиту их интересов. Управленческая группа

[153]Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. — New York: The Global Compact, United Nations, 2004.
[154]Principles for Responsible Investment. — UN Principles for Responsible Investment, 2006.

относится к деловой этике, прозрачности закупок, противодействию коррупции, защите данных гостя и наличию порядка, позволяющего сообщить о нарушении. Существенно, что ни один из перечисленных предметов не является новым для предприятия: все они уже присутствуют в его деятельности. ESG не добавляет процессов — она требует измерять их последствия и раскрывать результат.

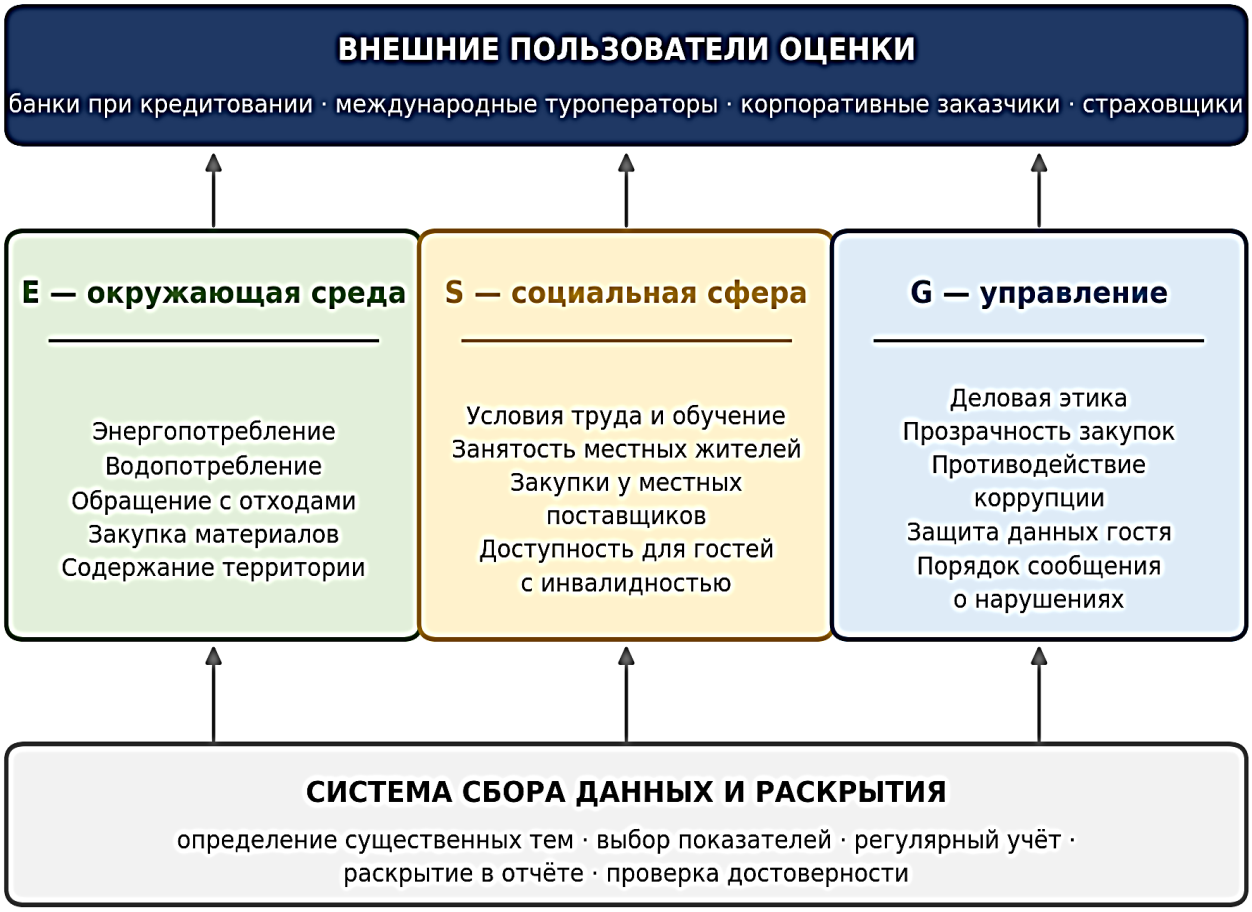


Рис.7.2. Факторы ESG и процессы предприятия туризма.

Практическое применение начинается с определения существенных тем. Раскрывать всё подряд невозможно и бессмысленно: отчёт, содержащий сотни показателей, не позволяет судить о главном. Международная методология отчётности вводит понятие существенности, согласно которому организация раскрывает те темы, которые отражают её наиболее значимые воздействия на экономику, окружающую среду и людей[155]. Для средства размещения в засушливом регионе существенной темой заведомо является водопотребление; для туроператора, организующего маршруты в

[155]GRI 3: Material Topics 2021. — Amsterdam: Global Sustainability Standards Board, 2021.

горной местности, — воздействие на природные территории и безопасность участников; для предприятия питания — происхождение продовольствия и пищевые отходы. Определение существенных тем не является формальностью: именно оно превращает отчётность из перечисления добрых дел в управленческий документ. Общие принципы подготовки такой отчётности — точность, сопоставимость, проверяемость, своевременность и ясность — установлены той же методологией[156]. Наряду с ней применяется международное руководство по социальной ответственности, содержащее рекомендации по семи основным темам, но не предназначенное для сертификации[157], а также отраслевые критерии устойчивого туризма, разработанные для предприятий размещения и туроператоров[158].

Набор показателей, посредством которых предприятие туризма может описать своё положение по трём группам факторов, приведён в таблице 7.2. Она построена так, чтобы каждому показателю соответствовали подтверждающий документ и ответственное подразделение, поскольку показатель, не имеющий источника данных и владельца, остаётся декларацией. Обращает на себя внимание, что подавляющее большинство необходимых сведений уже образуется в текущей деятельности: счета за коммунальные услуги, показания приборов учёта, кадровые документы, реестр поставщиков, закупочная документация. Задача состоит не в организации нового учёта, а в сведении существующих данных в сопоставимый ряд и в их нормализации.

Таблица 7.2

Факторы ESG предприятия туризма: показатели, источники данных и ответственные

Группа	Содержание применительно к предприятию	Показатель	Подтверждающий документ	Ответственное подразделение
E	Потребление энергии	Удельный расход энергии на проданные номеро-сутки	Счета поставщиков, журнал показаний приборов	Инженерная служба

[156]GRI 1: Foundation 2021. — Amsterdam: Global Sustainability Standards Board, 2021.
[157]ISO 26000:2010.
[158]Global Sustainable Tourism Council. GSTC Criteria for Industry (Hotels and Tour Operators).

Группа	Содержание применительно к предприятию	Показатель	Подтверждающий документ	Ответственное подразделение
E	Потребление воды	Удельный расход воды на проданные номеро-сутки	Счета, показания счётчиков	Инженерная служба
E	Обращение с отходами	Объём отходов на номеро-сутки; доля раздельно собранных	Договоры и акты с оператором по обращению с отходами	Хозяйственная служба
S	Условия труда и развитие персонала	Текучесть кадров; часы обучения на одного работника	Кадровый учёт, программы и журналы обучения	Служба персонала
S	Связи с местным сообществом	Доля закупок у местных поставщиков; доля местных жителей в штате	Реестр поставщиков, штатное расписание	Служба закупок, служба персонала
S	Отношения с гостем	Доступность объекта для лиц с инвалидностью; защита персональных данных	Акты приёмки, политика обработки данных	Служба приёма, служба информационных технологий
G	Деловая этика	Наличие кодекса поведения; число рассмотренных сообщений о нарушениях	Кодекс, реестр обращений и решений по ним	Руководство предприятия
G	Прозрачность закупок	Доля закупок, проведённых по конкурентной процедуре	Закупочная документация	Служба закупок
G	Раскрытие сведений	Полнота раскрытия существенных тем	Нефинансовый отчёт и подтверждающие данные	Руководство предприятия

Требование нормализации заслуживает пояснения на числовом примере, поскольку абсолютные величины в отрасли с переменной загрузкой непригодны для сопоставления.

Пусть средство размещения на 80 номеров за год израсходовало 8 640 кубических метров воды при 19 200 проданных номеро-сутках.

Удельный расход составит 8 640 : 19 200 = 0,45 кубического метра на номеро-сутки, то есть 450 литров.

В следующем году после установки экономичной сантехники и введения программы повторного использования белья расход составил

8 100 кубических метров при 20 400 номеро-сутках, то есть 8 100 : 20 400 = 0,397 кубического метра, или около 397 литров на номеро-сутки.

Абсолютное сокращение потребления составило лишь 6,2 %, тогда как удельный показатель снизился на 11,8 %, и именно вторая величина отражает результат управленческих действий, поскольку первая искажена ростом загрузки.

Аналогичным образом рассчитываются и социальные показатели: если при годовом объёме закупок 1 200 000 условных денежных единиц на поставщиков области приходится 468 000, доля местных закупок составляет 39,0 %, и достижение цели в 50 % требует перевода на местных поставщиков закупок ещё на 132 000 единиц.

Оценка предприятия по факторам ESG производится не только им самим. Существуют специализированные организации, присваивающие оценки на основании раскрытых сведений, однако результаты их работы следует воспринимать с осторожностью. Исследование, сопоставившее оценки нескольких ведущих агентств, установило значительное расхождение между ними, объясняемое различиями в составе рассматриваемых показателей, в способах их измерения и в присваиваемых весах[159]. Практический вывод состоит в том, что оценка ESG не является объективной характеристикой предприятия наподобие бухгалтерского показателя, и сопоставлять между собой можно лишь оценки, присвоенные по одной методике. Для предприятия туризма это означает, что стремиться следует не к высокой оценке как таковой, а к достоверности и полноте собственного раскрытия.

Круг тех, кто предъявляет требования по факторам ESG к предприятию гостеприимства, за последние годы существенно расширился и уже не ограничивается инвесторами. Банки учитывают эти факторы при рассмотрении заявок на кредитование, поскольку они влияют на долгосрочную платёжеспособность заёмщика. Международные туроператоры и корпоративные заказчики включают соответствующие требования в условия отбора поставщика услуг, а организаторы деловых мероприятий — в конкурсную документацию. Гостиничные операторы предъявляют такие требования к объектам,

[159]Berg F., Kölbel J. F., Rigobon R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings // Review of Finance. — 2022. — Vol. 26, No. 6. — P. 1315–1344.

работающим под их марками. Наконец, часть гостей учитывает эти сведения при выборе объекта. Тем самым раскрытие перестаёт быть добровольным, по существу, оставаясь добровольным по форме.

Отдельного внимания требует достоверность раскрываемых сведений. Сообщение о показателях, которые не измерялись, о мерах, которые не принимались, или о результатах, полученных за счёт изменения методики расчёта, а не деятельности, представляет собой введение в заблуждение пользователей отчёта и влечёт последствия, сопоставимые с недостоверной финансовой отчётностью: утрату доверия банка, исключение из перечня поставщиков, репутационный ущерб. Предохранительным средством служит проверяемость: каждый раскрываемый показатель должен опираться на документ, который может быть предъявлен, а методика расчёта оставаться неизменной от периода к периоду либо изменяться с прямым указанием на это. Национальная политика Республики Узбекистан в области перехода к «зелёной» экономике[160] создаёт для предприятий отрасли дополнительное основание вести такой учёт: раскрываемые ими показатели становятся частью общей картины отраслевого воздействия.

ESG представляет собой рамку внешней оценки предприятия по трём группам факторов, которая не заменяет собой ни управление качеством, ни природоохранную деятельность, а надстраивается над ними, требуя измеримости и раскрытия. Для предприятия туризма разумная последовательность действий состоит в определении существенных для него тем, выборе небольшого числа показателей по каждой из них, налаживании регулярного сбора данных из уже существующих источников и в раскрытии результата с указанием методики расчёта. Содержательное наполнение этой рамки конкретные меры в области ресурсосбережения, отношений с сообществом и этичного управления составляет предмет дальнейшего изложения.

[160]Постановление Президента Республики Узбекистан от 4 октября 2019 года № ПП-4477

7.3. Энергосбережение, сокращение отходов, поддержка местных сообществ и этичное управление

Средство размещения относится к числу ресурсоёмких предприятий сферы услуг: оно потребляет энергию круглосуточно и в течение всего года, расходует значительные объёмы воды на проживающего и образует отходы, состав которых близок к бытовому, но объём которых сопоставим с небольшим производством. Основными статьями энергопотребления выступают отопление и кондиционирование, горячее водоснабжение, освещение, работа прачечной и кухни. Существенно, что все перечисленные статьи одновременно являются и статьями затрат, вследствие чего меры ресурсосбережения относятся не к области благих намерений, а к области управления себестоимостью, и решение о них принимается на основании расчёта, а не убеждений.

Управление потреблением начинается с установления исходного уровня. Предприятию необходимо определить базовую линию — величину потребления за представительный период, с которой будут сопоставляться последующие значения, и выбрать показатели, приведённые к сопоставимому основанию[161]. Без такого приведения сравнение лишено смысла: рост абсолютного потребления при увеличении загрузки может сопровождаться улучшением удельного показателя, и наоборот. Для средства размещения естественным основанием служат проданные номеро-сутки, для предприятия питания — число обслуженных гостей или объём выпуска.

Порядок обоснования конкретной меры покажем на числовом примере.

Пусть в коридорах и служебных помещениях гостиницы установлено 400 ламп мощностью 60 Вт, работающих в среднем 3 000 часов в год.

Замена их светодиодными лампами мощностью 9 Вт даёт экономию мощности 400 × (60 − 9) = 20 400 Вт, или 20,4 кВт, что при указанной продолжительности работы составляет 20,4 × 3 000 = 61 200 кВт·ч в год.

При тарифе 0,9 условной денежной единицы за киловатт-час годовая экономия равна 55 080 единиц.

[161] ISO 50001:2018.

Если стоимость одной лампы с установкой составляет 60 единиц, единовременные затраты равны 400 × 60 = 24 000 единиц, а срок окупаемости — 24 000 : 55 080 = 0,44 года, то есть немногим более пяти месяцев.

Столь короткий срок объясняется высокой продолжительностью работы освещения; для мер, действующих лишь в отдельные часы или сезоны, расчёт даст существенно иной результат, и потому переносить чужие сроки окупаемости на собственный объект нельзя.

Водопотребление заслуживает особого внимания в условиях засушливого климата, где вода является не просто статьёй затрат, а ограниченным ресурсом территории. Наиболее доступной мерой служит установка водоразборной арматуры с ограничением расхода.

Пусть в гостинице 120 точек водоразбора, оснащение каждой обходится в 15 условных единиц, а совокупная экономия составляет 25 литров на проданные номеро-сутки при годовом объёме 19 200 номеро-суток.

Годовая экономия воды равна 25 × 19 200 = 480 000 литров, или 480 кубических метров; при тарифе 4 единицы за кубический метр это составляет 1 920 единиц в год при затратах 120 × 15 = 1 800 единиц, то есть окупаемость наступает менее чем за год.

Ещё более быстрый результат даёт программа смены белья и полотенец по выбору гостя, поскольку она не требует вложений вовсе; однако именно здесь возникает риск для качества обслуживания: если выбор гостя не соблюдается персоналом или если программа подаётся как обязанность, а не как возможность, предприятие получает экономию ценой отрицательных отзывов.

Таблица 7.3

Типовые меры ресурсосбережения на предприятии размещения

Мера	Содержание	Ожидаемый эффект	Ориентировочная окупаемость	Риск для качества обслуживания
Светодиодное освещение	Замена ламп в коридорах, служебных	Снижение расхода электроэнергии на	До одного года	Отсутствует при верном подборе цветовой температуры

Мера	Содержание	Ожидаемый эффект	Ориентировочная окупаемость	Риск для качества обслуживания
	и общих помещениях	освещение в несколько раз		
Датчики присутствия и таймеры	Автоматическое отключение света в служебных помещениях и на технических этажах	Сокращение времени работы освещения	До одного года	Отсутствует; в местах общего пользования требуется осторожность
Экономичная водоразборная арматура	Установка аэраторов и душевых леек с ограничением расхода	Сокращение удельного расхода воды	Менее года	Возникает при чрезмерном ограничении напора
Повторное использование белья	Смена полотенец и постельного белья по выбору гостя, а не ежедневно	Сокращение расхода воды, моющих средств и энергии на стирку	Немедленная	Возникает, если выбор навязывается или не соблюдается персоналом
Регулировка режимов вентиляции и кондиционирования	Настройка по фактической загрузке и времени суток, отключение	Снижение основной статьи энергопотребления	От года до двух	Существенный при нарушении температурного режима в номерах

Мера	Содержание	Ожидаемый эффект	Ориентировочная окупаемость	Риск для качества обслуживания
	в незанятых номерах			
Раздельный сбор отходов	Организация мест накопления, договор с оператором, обучение персонала	Сокращение объёма отходов, направляемых на захоронение	Зависит от условий договора	Отсутствует
Учёт и сокращение пищевых отходов	Взвешивание остатков по стадиям, корректировка объёмов приготовления и порций	Снижение потерь сырья и платы за вывоз отходов	Немедленная	Возникает при сокращении ассортимента шведского стола
Отказ от одноразовых принадлежностей	Замена индивидуальных упаковок дозаторами, отказ от пластиковых бутылок	Сокращение объёма отходов и расходов на закупку	От нескольких месяцев	Возможен при несоответствии ожиданиям гостей высокой категории

Обращение с отходами подчинено иерархии, установленной международной практикой и представленной на рисунке 7.3, наиболее предпочтительным является предотвращение образования отходов, далее следуют подготовка к повторному использованию, переработка, иное восстановление и лишь в последнюю очередь удаление.



Рис.7.3. Иерархия обращения с отходами.

Практическое значение этой последовательности состоит в том, что она задаёт порядок принятия решений. Предприятие, начинающее с установки контейнеров для раздельного сбора, действует с третьей ступени, пропустив две более результативные: закупку без излишней упаковки, переход от индивидуальных упаковок к дозаторам, отказ от предметов однократного применения. Наибольший же эффект в гостеприимстве даёт работа с пищевыми отходами. По оценкам международных наблюдений, в 2022 году в мире образовалось 1,05 млрд тонн пищевых отходов, причём на сектор общественного питания пришлось 290 млн тонн, или 28 % общего объёма[162] (рис. 7.4).

[162]UNEP. Food Waste Index Report 2024: Think Eat Save — Tracking Progress to Halve Global Food Waste. — Nairobi: United Nations Environment Programme, 2024.



Рис.7.3. Структура мировых пищевых отходов(2022г).

Работа с пищевыми отходами начинается с их измерения по стадиям — при приёмке и хранении, при приготовлении и на линии раздачи.

Приведём расчёт. Пусть при 19 200 проданных номеро-сутках и среднем числе 1,4 гостя на номер завтрак получают около 26 880 человек в год, а средние потери составляют 90 граммов на одного гостя, то есть 2 419 килограммов в год.

При стоимости сырья 3 условные единицы за килограмм прямые потери равны 7 258 единиц, к которым добавляется плата за вывоз отходов.

Сокращение потерь на 30 % за счёт корректировки объёмов приготовления, уменьшения размера подносов и порционирования наиболее расходуемых позиций даёт около 2 177 единиц в год.

Величина невелика в сравнении с оборотом предприятия, однако достигается без вложений и, что существеннее, поддаётся ежедневному контролю силами самой кухни.

Социальная составляющая устойчивости начинается с вопроса о том, кому достаётся доход от туризма. Явление, известное как утечка дохода, состоит в том, что значительная часть уплаченного туристом остаётся за пределами дестинации: у иностранного туроператора, у поставщика импортного продовольствия, у владельца объекта, зарегистрированного в другом регионе. Средством противодействия служит закупка у местных производителей, и здесь предприятие располагает действенным инструментом: отраслевые критерии устойчивого туризма прямо предусматривают приоритет местных

поставщиков при сопоставимом качестве и цене[163], а международное руководство по устойчивым закупкам описывает порядок включения социальных и экологических требований в отбор поставщиков[164]. Следует, однако, оговорить существенное условие: приоритет местного поставщика не может распространяться на требования безопасности, и предпочтение отдаётся лишь при выполнении им обязательных требований наравне с прочими.

Занятость местных жителей представляет собой второе направление, причём показательной является не общая доля местных в штате, которая в отрасли обычно высока, а их доля среди руководителей среднего и высшего звена. Именно продвижение по службе, а не наличие рабочих мест низшей квалификации, превращает туризм в источник развития для сообщества. Третье направление составляет поддержка ремёсел и участие в сохранении наследия: закупка изделий у мастеров вместо ввозимых сувениров сохраняет подлинность предложения дестинации и одновременно поддерживает доход жителей. Направления социальной ответственности и этичного управления вместе с инструментами и показателями сведены в таблице 7.4.

Таблица 7.4

Направления социальной ответственности и этичного управления

Направление	Обязательство предприятия	Инструмент	Показатель
Местные закупки	Направлять часть расходов поставщикам дестинации, удерживая доход в местной экономике	Реестр местных поставщиков, оценка и развитие их возможностей	Доля закупок у местных поставщиков в общем объёме
Занятость местных жителей	Обеспечивать доступ жителей к рабочим местам, включая	Программы обучения и продвижения, сотрудничество с	Доля местных жителей в штате и среди руководителей

[163]Global Sustainable Tourism Council. GSTC Criteria for Industry (Hotels and Tour Operators).
[164]ISO 20400:2017.

Направление	Обязательство предприятия	Инструмент	Показатель
	должности среднего звена	учебными заведениями	
Ремёсла и наследие	Поддерживать подлинные ремёсла и участвовать в сохранении объектов наследия	Закупка изделий у мастеров, экскурсионные программы, участие в содержании объектов	Объём закупок у мастеров, число совместных программ
Условия труда	Обеспечивать безопасные условия, обучение и равные возможности	Порядок оплаты, программы обучения, порядок разрешения споров	Текучесть кадров, часы обучения на работника
Доступность для гостей с инвалидностью	Обеспечивать возможность пользования объектом наравне с другими	Приспособленные номера и пути движения, обучение персонала	Число приспособленных номеров, наличие безбарьерных путей
Прозрачность закупок	Отбирать поставщиков по объявленным правилам	Конкурентные процедуры, документирование выбора	Доля закупок по конкурентной процедуре
Противодействие коррупции	Исключать неправомерные выгоды при отборе поставщиков и подрядчиков	Кодекс поведения, декларирование конфликта интересов, обучение	Число выявленных и рассмотренных случаев
Защита детей	Не допускать использования услуг предприятия для причинения вреда детям	Обучение персонала распознаванию признаков, порядок сообщения	Доля обученного контактного персонала

Этичное управление охватывает прежде всего порядок отбора поставщиков и подрядчиков. Закупка, совершаемая без объявленных правил, создаёт условия для неправомерных выгод и одновременно лишает предприятие возможности получить лучшие условия; средством служат конкурентные процедуры, документирование выбора и декларирование конфликта интересов. Требования к системе управления, направленной на противодействие подкупу, изложены в отдельном международном стандарте[165]. Общие же этические начала отрасли закреплены международным документом, устанавливающим ответственность участников туристского рынка перед принимающими сообществами и перед самими путешественниками[166].

Отдельного и безусловного внимания требует защита детей. Туристская отрасль в силу своих особенностей — анонимности пребывания, перемещения людей между странами, наличия помещений с ограниченным доступом — может быть использована для причинения вреда детям, и предприятие обязано этому препятствовать. Отраслевая практика предусматривает обучение контактного персонала распознаванию тревожных признаков, установление порядка незамедлительного сообщения ответственному лицу и включение соответствующих положений в договоры с подрядчиками и посредниками. Данное обязательство не относится к числу тех, которые могут быть отложены или соотнесены с затратами: оно является безусловным.

Измерение социальных обязательств подчиняется тому же правилу, что и измерение потребления ресурсов: показатель должен быть привязан к процессу и иметь источник данных. Наиболее распространённая ошибка состоит в подмене системы разовыми действиями — участием в единичной акции, приуроченной к памятной дате, при отсутствии изменений в закупках, найме и обучении. Такая подмена распознаётся немедленно и по внешним признакам: сообщение о мероприятии есть, показателя за прошлый и позапрошлый годы нет, ответственное подразделение не назначено.

Изложенные меры образуют содержание устойчивого развития на уровне отдельного предприятия и приобретают дополнительное

[165]ISO 37001:2016.
[166]Global Code of Ethics for Tourism.

значение в силу национальной политики перехода к «зелёной» экономике. Их общее свойство состоит в том, что каждая из них поддаётся расчёту и проверке. Ресурсосбережение окупается и потому не требует иного обоснования, кроме экономического; поддержка местного сообщества обеспечивает предприятию устойчивость поставок и благожелательное отношение жителей; этичное управление снижает риски, связанные с недобросовестностью и утратой репутации. Устойчивость, понимаемая таким образом, перестаёт быть внешним требованием и становится способом ведения дела, при котором предприятие сохраняет ресурс, на котором оно существует.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение устойчивого туризма. Почему в нём перечислены четыре стороны, интересы которых должны быть согласованы одновременно?
2. Раскройте содержание трёх измерений устойчивости и смысл их попарных пересечений.
3. Что представляет собой рекреационная ёмкость и какие три ограничения содержит это понятие?
4. Почему многие признаки нарушения равновесия внешне выглядят как признаки успеха?
5. В чём состоит различие между устойчивым развитием и ESG?
6. Раскройте содержание трёх групп факторов ESG применительно к предприятию размещения.
7. Почему абсолютные величины потребления ресурсов непригодны для сопоставления периодов?
8. Почему оценки разных рейтинговых агентств по факторам ESG расходятся между собой и какой практический вывод из этого следует для предприятия?
9. Изложите иерархию обращения с отходами.
10. Что понимается под утечкой дохода из дестинации и какими средствами предприятие ей противодействует?

ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И КРИЗИСАМИ В ТУРИЗМЕ

Ключевые слова и термины: *опасность, уязвимость, риск, инцидент, чрезвычайная ситуация, каскадное развитие события, реестр рисков; владелец риска, матрица «вероятность — тяжесть последствий», обработка риска, остаточный риск, кризисный штаб, максимально допустимый период нарушения; целевое время восстановления.*

8.1. Риски в туристическом секторе

Работа с рисками требует точности в терминах, поскольку в обиходной речи они употребляются как близкие по смыслу, тогда как в управлении обозначают разные явления. ***Опасность*** есть источник потенциального вреда, существующий сам по себе: неисправная электропроводка, сейсмическая активность территории, скользкое покрытие у бассейна. ***Угроза*** — обстоятельство, способное привести опасность в действие. ***Уязвимость*** — свойство объекта или процесса, облегчающее наступление вреда: единственный путь эвакуации, отсутствие резервного источника питания, персонал, не владеющий языком гостей. ***Риск,*** согласно международному руководству, определяется как влияние неопределённости на достижение целей и оценивается через сочетание вероятности события и тяжести его последствий[167]. Наконец, ***инцидентом*** называют произошедшее событие, а нарушением деятельности — событие, вызвавшее отклонение от установленного порядка работы[168]. Практическое значение этих разграничений состоит в том, что меры принимаются к разным предметам: опасность устраняют, уязвимость уменьшают, риск снижают, инцидент расследуют.

Национальное законодательство оперирует понятием чрезвычайной ситуации, определяя её как ситуацию на определённой территории, сложившуюся в результате аварии, катастрофы, опасного природного явления, стихийного или иного бедствия либо распространения карантинных и других опасных для человека

[167]ISO 31000:2018. Risk management.
[168]ISO 22300:2021. Security and resilience.

инфекционных заболеваний, которые могут повлечь или повлекли человеческие жертвы, причинение вреда здоровью людей либо окружающей природной среде, значительные материальные потери и нарушение условий жизнедеятельности людей. Показательно, что в этом определении эпидемиологические события поставлены в один ряд с природными и техногенными, а критерием отнесения служат не причина, а тяжесть последствий. К стихийным бедствиям законодательство относит катаклизмы геологического, метеорологического и гидрологического характера, а также природные пожары[169].

Приведённая классификация по источнику происхождения принята и в отраслевой практике, где выделяют четыре группы рисков. Природные риски связаны с опасными явлениями геологического, метеорологического и гидрологического характера; для Республики Узбекистан наибольшее значение среди них имеет сейсмическая активность, а также сели, паводки в горных районах и аномально высокая температура в летние месяцы, представляющая прямую угрозу для гостей, совершающих осмотр объектов в дневное время. Техногенные риски порождаются самим предприятием и его оборудованием: пожар, отказ энергоснабжения, авария лифтового хозяйства и систем водоснабжения, дорожно-транспортное происшествие с туристской группой, отказ информационных систем. Социальные риски связаны с поведением людей: противоправные посягательства на гостей и персонал, кражи, конфликты, а также события, затрагивающие дестинацию в целом. Эпидемиологические риски охватывают распространение инфекционных заболеваний, пищевые отравления и вводимые в связи с ними ограничения. Содержание каждой группы, уязвимые объекты и первичные последствия приведены в таблице 8.1.

[169] https://www.lex.uz/acts/68553

Таблица 8.1

Классификация рисков в туристическом секторе

Группа рисков	Типичные события	Уязвимые объекты и процессы	Первичные последствия
Природные	Землетрясение, оползень, сель, паводок, штормовой ветер, град, аномальная жара, природный пожар	Здания и сооружения, пути эвакуации, инженерные сети, транспортные маршруты, объекты показа	Разрушения и травмы, прекращение доступа к объекту, отмена поездок и массовые аннуляции
Техногенные	Пожар, отказ электроснабжения и лифтового хозяйства, авария систем водоснабжения, дорожно-транспортное происшествие с туристской группой, отказ информационных систем	Здание, инженерное оборудование, транспортные средства, системы бронирования и расчётов, холодильное оборудование	Угроза жизни и здоровью, невозможность оказания услуги, порча запасов, простой предприятия
Социальные	Противоправные посягательства на гостей и персонал, кража имущества, конфликты, массовые беспорядки, террористическая угроза	Гости в номерах и вне объекта, места хранения ценностей, места массового пребывания	Причинение вреда людям и имуществу, утрата доверия, отказ от поездок в дестинацию
Эпидемиологи-ческие	Распространение инфекционного заболевания, пищевое отравление, введение карантинных ограничений	Предприятие питания, системы вентиляции и водоснабжения, места общего пользования, персонал	Заболевание гостей и работников, приостановление деятельности, ограничение въезда

Наряду с классификацией по источнику существенно понимать, чем положение туриста отличается от положения местного жителя при одном и том же событии, поскольку именно эти отличия образуют специфику отраслевых рисков. Турист не знает местности и не представляет, где находятся пути эвакуации, укрытия и медицинские учреждения. Он, как правило, не владеет языком, на котором подаётся сигнал оповещения, и не понимает содержания объявлений. У него отсутствуют социальные связи в дестинации — те родственники и соседи, к которым местный житель обращается за помощью в первую очередь. Его документы, средства и лекарства могут находиться в номере, доступ к которому утрачен. Он рассредоточен по территории и в момент события может оказаться в любой её точке, а не в предсказуемом месте. Наконец, он находится в незнакомой среде и потому в большей степени подвержен растерянности. Совокупность этих обстоятельств означает, что меры, достаточные для защиты персонала, недостаточны для защиты гостей, и что предприятие обязано принимать их с учётом перечисленных особенностей.

Второе существенное свойство отраслевых рисков состоит в их каскадном развитии, при котором одно событие порождает последовательность последующих, зачастую более тяжёлых, чем исходное. Разберём это свойство на примере, представленном на рисунке 8.1. Отключение электроснабжения само по себе не причиняет вреда, однако вызывает остановку лифтов с находящимися в них людьми, отказ электронных замков и систем контроля доступа, прекращение работы систем бронирования и расчётов, остановку вентиляции и кондиционирования, отказ холодильного оборудования и насосов водоснабжения. Каждое из этих последствий, в свою очередь, порождает следующие: гости оказываются заперты, заселение и расчёт становятся невозможными, продукты приходят в негодность, создавая угрозу пищевой безопасности, помещения перегреваются, а на верхних этажах пропадает вода. Третичные последствия затрагивают уже здоровье гостей, возможность эвакуации, продажи и репутацию предприятия.



Рис.8.1. Каскадное развитие события на примере отказа энергоснабжения.

Управленческий вывод из каскадной природы событий состоит в том, что меры следует принимать к исходной причине, а не к каждому следствию в отдельности. Установка резервного источника питания устраняет одновременно семь перечисленных последствий, тогда как раздельное решение каждой из этих задач обойдётся дороже и потребует больше времени. Оценим порядок величин.

Пусть в гостинице на 120 номеров отключения продолжительностью свыше получаса происходят в среднем шесть раз в год, причём каждое влечёт компенсации гостям и потери от невозможности заселения в размере около 4 500 условных денежных единиц, то есть 27 000 единиц в год.

Если приобретение и установка резервного источника питания обходятся в 95 000 единиц при сроке службы не менее десяти лет, а ежегодное обслуживание составляет 3 000 единиц, то годовые затраты равны 9 500 + 3 000 = 12 500 единиц против 27 000 единиц потерь.

Расчёт показывает, что решение оправдано, причём в нём ещё не учтены ни риск причинения вреда здоровью, ни репутационные последствия, денежная оценка которых затруднительна.

Существенно также различать, кто именно несёт риск, поскольку от этого зависит распределение ответственности и выбор мер. Турист рискует жизнью, здоровьем, имуществом и утратой оплаченной услуги. Работник предприятия рискует жизнью и здоровьем при исполнении обязанностей, причём в ряде случаев принимая участие в спасении гостей. Предприятие рискует имуществом, доходом, правом на осуществление деятельности и репутацией. Дестинация в целом рискует туристским потоком, поскольку сведения о происшествии распространяются быстро и затрагивают объекты, к событию непричастные. Наконец, часть рисков не может быть удержана предприятием и подлежит передаче: именно этим объясняется существование обязательного страхования в сфере туризма, предусмотренного отраслевым законодательством.

Нормативная рамка работы с рисками в Республике Узбекистан образована несколькими уровнями. Законодательство о защите населения и территорий устанавливает принципы, среди которых прямо названы гуманизм, приоритетность жизни и здоровья человека и превентивность мер, а также определяет три режима функционирования — повседневный, повышенной готовности и чрезвычайной ситуации, причём объявление чрезвычайной ситуации при местных событиях относится к компетенции хокимов, а при республиканских и трансграничных — к компетенции Правительства. Отраслевое законодательство закрепляет гарантии безопасности туристов, обязанности туроператоров и турагентов, статус спасательных и экстренных служб и правила страхования[170], а специальными мерами предусмотрено обеспечение безопасности на объектах транспорта и туризма. Для управляющего предприятием практическое значение имеет прежде всего принцип превентивности: закон исходит из того, что предупреждение предпочтительнее ликвидации последствий, и это же положение лежит в основе всей работы с рисками.

[170]Закон Республики Узбекистан «О туризме».

Таким образом, риски в туристическом секторе разнородны по происхождению, но обладают двумя общими отраслевыми свойствами: они затрагивают людей, находящихся в незнакомой среде и не располагающих обычными для местных жителей средствами защиты, и они развиваются каскадно, порождая последствия, превосходящие исходное событие. Из этого следует, что перечисление возможных опасностей само по себе не является управлением: необходим упорядоченный процесс, позволяющий выявить риски, оценить их и выбрать соразмерные меры. Содержание такого процесса излагается далее.

8.2. Процесс управления рисками

Перечисление возможных опасностей само по себе не является управлением: оно превращается в него лишь тогда, когда встроено в упорядоченную последовательность действий. Международное руководство описывает эту последовательность как процесс, включающий определение области применения и среды, идентификацию рисков, их анализ, оценивание и обработку, а также два сквозных элемента, сопровождающих все перечисленные этапы, — обмен информацией с заинтересованными сторонами и мониторинг с пересмотром[171]. Первый этап состоит в определении границ рассмотрения и критериев: предприятию надлежит установить, какие подразделения и процессы охватываются, какие последствия принимаются во внимание — вред здоровью, имущественный ущерб, простой, репутационные потери, — и какой уровень риска считается приемлемым[172]. Без установленных критериев последующая оценка утрачивает смысл, поскольку становится неясно, с чем сравнивается полученный результат.

Идентификация имеет целью выявить и описать риски, способные повлиять на достижение целей предприятия. Методы её проведения разнообразны, и ни один из них не является достаточным в отдельности. Обход объекта позволяет обнаружить очевидные опасности, не замечаемые в повседневной работе: загромождённый путь эвакуации, отсутствующий указатель, скользкое покрытие. Анализ уже произошедших инцидентов и обращений гостей выявляет

[171]ISO 31000:2018. Risk management.
[172]Там же.

то, что реализовалось, но не было устранено. Опрос персонала даёт сведения, недоступные иным способом, поскольку сотрудники наблюдают опасные обстоятельства ежедневно; при этом опрашивать следует не только руководителей подразделений, но и работников, непосредственно выполняющих операции. Изучение опыта отрасли позволяет учесть события, ещё не происходившие на данном предприятии. Важное правило состоит в том, что риск должен быть описан как событие с причиной и последствием, а не как область: формулировка «пожарная безопасность» риском не является, тогда как «возгорание в зоне жарки вследствие скопления жировых отложений в вытяжке, влекущее задымление помещений и эвакуацию гостей» описывает риск полностью.

Анализ и оценивание риска состоят в определении его уровня и сопоставлении с установленными критериями. Наиболее распространённым в отрасли является качественный подход, при котором вероятность и тяжесть последствий оцениваются по пятибалльным шкалам, а уровень риска определяется их произведением. Шкала вероятности описывает ожидаемую частоту наступления события: от «маловероятно», то есть реже одного раза в десять лет, до «почти неизбежно», то есть чаще одного раза в месяц. Шкала тяжести описывает последствия: от незначительных, устраняемых силами смены, до катастрофических, влекущих гибель людей или прекращение деятельности. Произведение оценок даёт величину от 1 до 25, которая соотносится с зонами приемлемости: низкой, средней, высокой и критической.

Здесь необходимо предостережение, часто упускаемое при обучении. Произведение является условной свёрткой, удобной для сопоставления рисков между собой, но не отражающей их природы полностью. Событие с вероятностью, оцениваемой единицей, и катастрофическими последствиями получает уровень 5, то есть формально попадает в среднюю зону наравне с частой мелкой неисправностью, оценённой как 5. Между тем последствия этих двух событий несопоставимы: во втором случае речь идёт о неудобстве, в первом — о гибели людей. Поэтому наряду с произведением применяется правило приоритета тяжести, согласно которому любое событие с катастрофическими последствиями рассматривается

отдельно и получает меры независимо от расчётного уровня, а решение о его принятии не может быть принято на уровне подразделения.

Результаты анализа сводятся в реестр рисков — документ, в котором каждому событию соответствуют оценки, уровень, выбранная мера обработки, ответственное лицо и срок. Реестр гостиничного предприятия, составленный по изложенной методике, приведён в таблице 8.2, а положение внесённых в него рисков на матрице на рисунке 8.2[173]. Разбор реестра позволяет увидеть несколько закономерностей. Наивысший уровень получил риск пищевого отравления, поскольку сочетает значительную вероятность с катастрофическими последствиями, именно он подлежит первоочередной обработке. Риск землетрясения при катастрофических последствиях имеет низкую вероятность и потому расчётно попадает в среднюю зону, однако по правилу приоритета тяжести он выделен и обеспечен собственными мерами. Риск перебоев беспроводной сети, напротив, весьма вероятен, но малозначителен по последствиям и принимается предприятием с наблюдением, то есть не требует затрат сверх обычного обслуживания.

Таблица 8.2

Реестр рисков предприятия размещения (учебный пример)

№	Событие риска	В	Т	В × Т	Уровень	Мера обработки	Владелец риска
R1	Пожар в помещениях кухни	2	5	**10**	высокий	Снижение: автоматическое пожаротушение, обучение смены, регламент чистки вытяжек	Главный инженер
R2	Пищевое отравление гостей	3	5	**15**	критический	Снижение: план критических контрольных точек, контроль поставщиков, обучение	Заведующий производством
R3	Отказ энергоснабжения свыше 30 минут	4	3	**12**	высокий	Снижение: резервный источник	Главный инженер

[173]Расчёты выполнены на условных данных.

№	Событие риска	В	Т	В × Т	Уровень	Мера обработки	Владелец риска
						питания, аварийное освещение, ручные процедуры	
R4	Травма гостя в зоне бассейна	3	3	**9**	средний	Снижение: нескользящее покрытие, надзор, ограничение доступа детей	Руководитель службы
R5	Кража имущества гостя	3	2	**6**	средний	Снижение: сейфы в номерах, видеонаблюдение, контроль доступа	Служба безопасности
R6	Утечка персональных данных гостей	2	4	**8**	средний	Снижение: разграничение прав доступа, резервное копирование, обучение	Служба информационных технологий
R7	Землетрясение	1	5	**5**	средний	Разделение и принятие: страхование, обследование конструкций, план эвакуации	Руководство предприятия
R8	Массовая аннуляция брони из-за внешних ограничений	2	4	**8**	средний	Разделение: условия договора об отмене, страхование, диверсификация рынков	Коммерческая служба
R9	Перебои в работе беспроводной сети	4	1	**4**	низкий	Принятие с наблюдением: учёт обращений, плановая замена оборудования	Служба информационных технологий

**В — вероятность, Т — тяжесть последствий по пятибалльным шкалам.*

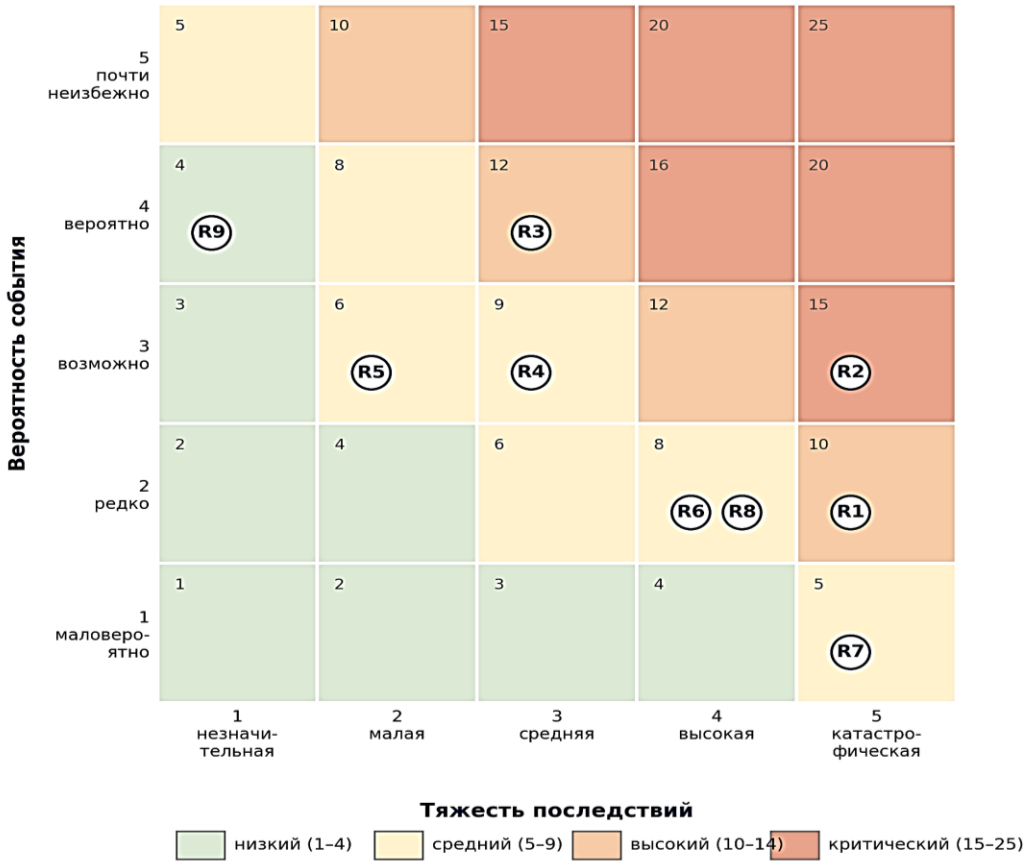


Рис.8.2. Матрица «вероятность — тяжесть последствий» с нанесёнными рисками[174].

Обработка риска состоит в выборе и осуществлении мер, изменяющих его уровень. Международное руководство перечисляет несколько возможных вариантов, из которых в отраслевой практике применяются главным образом четыре[175].

Избежание означает отказ от деятельности, порождающей риск: закрытие бассейна на период отсутствия обученного персонала, исключение из программы маршрута, проходящего по осыпному склону, отказ от подачи блюд, требующих условий, которые предприятие не может обеспечить.

Снижение направлено на уменьшение вероятности события либо тяжести его последствий: установка автоматического пожаротушения уменьшает последствия, регламент чистки вытяжек уменьшает вероятность, и наиболее результативным обычно оказывается сочетание обеих мер.

[174] по данным таблицы 8.2.
[175] ISO 31000:2018.

Разделение предполагает передачу части риска другой стороне — прежде всего посредством страхования, обязательность которого в сфере туризма предусмотрена отраслевым законодательством[176], а также посредством условий договоров с подрядчиками и с гостями.

Принятие означает осознанное решение не предпринимать дополнительных мер, когда затраты на них превышают ожидаемый ущерб, принципиально, что принятие есть решение, принимаемое и документируемое, а не бездействие.

Выбор меры требует сопоставления затрат и результата. Проиллюстрируем это на примере риска травмы в зоне бассейна. Пусть при нынешнем состоянии покрытия происходит в среднем четыре падения в год, из которых одно влечёт расходы предприятия на медицинскую помощь и компенсацию в размере около 3 200 условных денежных единиц, а остальные обходятся без последствий.

Замена покрытия на противоскользящее стоит 14 000 единиц и, по имеющимся сведениям, уменьшает число падений втрое.

Ожидаемое годовое сокращение потерь составит около $3200 \times (1 - 1:3) = 2\,133$ единицы;

при сроке службы покрытия семь лет совокупное сокращение равно 14 933 единицам против затрат 14 000.

Мера оправдана уже по денежному счёту, а с учётом неизмеряемых последствий — вреда здоровью гостя и отрицательных отзывов тем более. Подобный расчёт следует выполнять по каждой предлагаемой мере, поскольку он переводит обсуждение из области мнений в область сопоставимых величин.

После осуществления мер риск не исчезает полностью: сохраняется остаточный риск, то есть тот, который остаётся после обработки[177]. Его величина подлежит оценке и документированию, а решение о его приемлемости принимается руководством предприятия, а не исполнителем меры. Каждому риску назначается владелец — должностное лицо, обладающее полномочиями и ресурсами для управления им, риск без владельца остаётся записью в документе. Наконец, реестр подлежит периодическому пересмотру и мониторингу, причём наряду с плановым пересмотром, проводимым

[176]Закон Республики Узбекистан «О туризме».
[177]ISO Guide 73:2009. Risk management.

не реже одного раза в год, установленными основаниями для внеочередного пересмотра служат произошедший инцидент, изменение состава услуг или помещений, смена поставщика, изменение законодательства и появление новых сведений об опасностях.

Практика позволяет выделить несколько устойчивых ошибок при работе с рисками.

Первая состоит в отношении к реестру как к разовому документу, составляемому для проверяющего: такой реестр устаревает в течение нескольких месяцев и вводит руководство в заблуждение.

Вторая — оценка вероятности без опоры на данные, тогда как предприятие располагает записями об инцидентах, обращениях гостей и отказах оборудования, позволяющими оценивать частоту, а не угадывать её.

Третья — смешение вероятности события и вероятности его тяжёлых последствий, вследствие чего часто происходящие мелкие происшествия вытесняют из поля зрения редкие, но катастрофические.

Четвёртая — назначение владельцем риска подразделения, а не должностного лица.

Пятая — сосредоточение исключительно на снижении при полном неиспользовании остальных вариантов обработки.

Управление рисками представляет собой упорядоченный и повторяющийся процесс, в котором выявленные события описываются, оцениваются по сопоставимым шкалам, обеспечиваются соразмерными мерами и закрепляются за ответственными лицами, а результат периодически пересматривается. Такой процесс позволяет предприятию действовать до наступления события. Однако часть событий наступает несмотря на принятые меры, и порядок действий в этих обстоятельствах составляет самостоятельный предмет рассмотрения.

8.3. Crisis management — оперативное принятие решений в чрезвычайных ситуациях и обеспечение безопасности туристов

Кризис отличается от обычного происшествия не характером события, а сочетанием четырёх обстоятельств.

Первое — масштаб: последствия выходят за пределы возможностей дежурной смены и затрагивают деятельность предприятия в целом.

Второе — скорость развития: обстановка изменяется быстрее, чем предприятие успевает её осмыслить, и решения приходится принимать при неполных сведениях.

Третье — недостаточность обычных полномочий: требуются решения, которые в повседневном порядке принимаются на более высоком уровне или согласуются в течение нескольких дней.

Четвёртое — внимание извне: происшествием интересуются средства массовой информации, туроператоры, родственники гостей и дипломатические представительства, и это внимание само по себе создаёт нагрузку на предприятие[178].

Практический вывод состоит в том, что кризис не может управляться теми же средствами, что и повседневная работа: необходим особый порядок, установленный заранее.

Такой порядок принято описывать как последовательность четырёх фаз, представленную на рисунке 8.3.

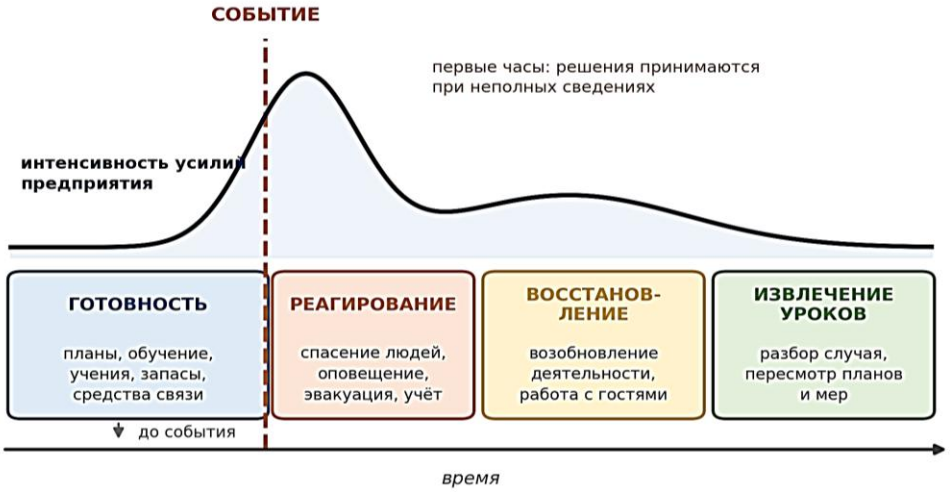


Рис. 8.3. Четыре фазы кризисного управления и распределение усилий.

Фаза ***готовности*** предшествует событию и включает составление планов, обучение и учения, создание запасов, обеспечение средствами связи и оповещения. Фаза ***реагирования*** охватывает первые часы и сутки и направлена на спасение людей. Фаза ***восстановления*** состоит в возобновлении деятельности и в работе с гостями, чьё пребывание

[178]ISO 22300:2021. Security and resilience — Vocabulary. — Geneva: ISO, 2021.

было прервано. Фаза ***извлечения*** уроков завершает цикл разбором происшедшего и пересмотром планов. Существенно, что объём работы в фазе реагирования определяется тем, что было сделано в фазе готовности: во время события невозможно составить план, обучить персонал и приобрести оборудование.

Организационной основой реагирования служит кризисный штаб — временный орган, создаваемый по установленному основанию и принимающий решения единолично, а не коллегиально по всем вопросам[179]. Основное требование к нему состоит в единстве центра принятия решений: наиболее тяжёлые последствия в кризисах возникают не от недостатка мер, а от того, что несколько лиц одновременно отдают противоречащие друг другу распоряжения. Состав штаба и распределение ролей приведены в таблице 8.3. Каждой роли назначается заместитель, поскольку событие может произойти в ночное время, в выходной день или в период отпусков, и штаб, укомплектованный только основными исполнителями, окажется неработоспособным именно тогда, когда он более всего необходим. Заранее определяются место сбора штаба и запасное место на случай недоступности основного, а также средства связи, не зависящие от электроснабжения объекта.

Таблица 8.3

Роли в кризисном штабе предприятия размещения

Роль в штабе	Кто исполняет	Первоочередные задачи	С кем взаимодействует
Руководитель штаба	Первый руководитель предприятия либо назначенный заместитель	Объявление режима, принятие решений вне обычных полномочий, распределение ресурсов, утверждение сообщений	Все роли штаба, собственник, органы управления
Ответственный за безопасность людей	Руководитель службы безопасности	Оповещение, эвакуация, поимённый учёт гостей и работников,	Экстренные службы, руководители подразделений

[179]ISO 22361:2022. Security and resilience.

Роль в штабе	Кто исполняет	Первоочередные задачи	С кем взаимодействует
	или главный инженер	доступ спасательных служб к объекту	
Ответственный за помощь пострадавшим	Руководитель службы приёма	Первая помощь, сопровождение в медицинские учреждения, размещение эвакуированных, работа с родственниками	Медицинские учреждения, страховые организации
Ответственный за связи с внешней средой	Назначенное лицо, единственный источник сообщений	Подготовка и передача сообщений, ответы на обращения, работа с представителями средств массовой информации	Средства массовой информации, туроператоры, посольства
Ответственный за объект и имущество	Главный инженер	Отключение подачи энергоносителей, ограничение доступа, оценка состояния конструкций и оборудования	Аварийные и коммунальные службы
Ответственный за учёт и записи	Назначенный сотрудник	Ведение журнала событий и принятых решений с указанием времени, сбор документов для последующего разбора	Все роли штаба

Порядок действий подчинён строгой очерёдности приоритетов: сначала жизнь и здоровье людей, затем имущество, затем репутация и деятельность предприятия. Эта очерёдность соответствует принципам, закреплённым национальным законодательством, где приоритетность жизни и здоровья человека названа среди основных начал защиты от

чрезвычайных ситуаций[180]. Нарушение очерёдности обходится дороже всего, и происходит оно чаще, чем принято думать: задержка оповещения ради выяснения, «не ложная ли тревога», промедление с вызовом экстренных служб из опасения огласки, попытка сначала согласовать сообщение и лишь затем начать эвакуацию. Каждое такое решение принимается из соображений сохранения репутации и приводит к прямо противоположному результату, поскольку сведения о промедлении становятся известны и наносят ущерб, несопоставимый с ущербом от самого происшествия.

Первоочередные действия при большинстве событий одинаковы: оповещение находящихся на объекте, вызов экстренных служб, эвакуация и поимённый учёт эвакуированных[181]. Именно учёт представляет наибольшую трудность в гостиничном деле, и его следует спланировать заранее.

Приведём расчёт. Пусть в гостинице на 120 номеров при загрузке 68 % занято 82 номера, в которых размещено около 115 гостей.

Если сверка на пункте сбора ведётся по одному списку двумя сотрудниками и занимает в среднем 20 секунд на человека, полная сверка потребует 115×20:2=1150 секунд, то есть свыше девятнадцати минут.

Для события, при котором внутри здания могут оставаться люди, такой срок недопустим. Отсюда следуют практические решения: список проживающих печатается и обновляется каждые несколько часов, а не формируется в момент события, сверка ведётся по секторам несколькими сотрудниками одновременно, что при четырёх участниках сокращает время примерно вдвое. Сведения о гостях, не явившихся на пункт сбора, передаются спасательным службам немедленно, не дожидаясь завершения полной сверки.

Обеспечение безопасности именно туристов требует мер, которые не нужны предприятию, работающему с местным персоналом. Языковой барьер преодолевается заранее подготовленными средствами:

пиктограммами на путях эвакуации, понятными вне зависимости от языка;

[180]Закон Республики Узбекистан, № ЗРУ-790.
[181]ISO 22320:2018. Security and resilience.

краткими карточками с указаниями на языках основных групп гостей;

готовыми текстами объявлений, которые не приходится сочинять в момент события.

Гостям с инвалидностью назначаются сопровождающие из числа персонала и определяются места ожидания помощи, откуда их эвакуируют спасательные службы, сведения о таких гостях включаются в список смены. Отдельного порядка требуют гости, находящиеся вне объекта — на экскурсии или в поездке: для них устанавливается способ связи с сопровождающим, порядок сбора в безопасном месте и запасной вариант размещения. Наконец, персонал обязан знать, что делать с гостями, оказавшимися без документов и средств, поскольку при эвакуации из номера они остаются внутри.

Кризисные коммуникации составляют самостоятельную задачу, и её решение подчинено нескольким правилам.

Первое: сообщение должно появиться быстро, в пределах первого часа, поскольку в отсутствие сведений от предприятия их место немедленно занимают домыслы и сообщения очевидцев.

Второе: источник сообщений должен быть единственным, а все прочие работники — переадресовывать обращения к нему; противоречивые сведения из разных источников наносят больший ущерб, чем молчание.

Третье: сообщать следует установленные факты, предпринимаемые действия и порядок обращения за сведениями, но не предполагаемые причины события, не оценки ущерба и не число пострадавших до его подтверждения уполномоченными органами.

Четвёртое: персональные сведения о гостях не раскрываются, а извещение родственников осуществляется в установленном порядке и с участием соответствующих служб.

Пятое: при наличии среди гостей иностранных граждан предприятие взаимодействует с дипломатическими представительствами их государств.

Отраслевые руководства особо отмечают, что восстановление туристского потока после кризиса зависит не столько от самого события, сколько от того, как о нём сообщалось[182].

Взаимодействие с внешними органами требует подготовки. Предприятию надлежит располагать заранее составленным перечнем экстренных служб, обеспечить встречу прибывающих подразделений и незамедлительно передать им сведения, необходимые для работы: число находящихся в здании людей, планировку и расположение путей эвакуации, места хранения опасных веществ, состояние систем энергоснабжения. Национальное законодательство определяет статус специализированных спасательных и экстренных служб в сфере туризма и предусматривает страхование, обеспечивающее возмещение при наступлении событий[183]; отдельными мерами установлены дополнительные требования к безопасности на объектах транспорта и туризма[184]. Следует также помнить о правовой стороне: законодательством предусмотрены различные режимы функционирования, и введение режима повышенной готовности либо режима чрезвычайной ситуации влечёт для предприятия обязанность исполнять решения уполномоченных органов[185].

Фаза восстановления начинается тогда, когда угроза устранена, и включает три направления: возобновление деятельности предприятия, работу с гостями, чьё пребывание было прервано, и поддержку персонала, участвовавшего в событии. Последнее направление упускается наиболее часто, между тем сотрудники, участвовавшие в эвакуации или оказании помощи пострадавшим, нуждаются в разборе происшедшего и в отдыхе, а иногда и в профессиональной помощи. Работа с гостями предполагает возврат средств либо предоставление замены, содействие в восстановлении утраченных документов и связь с их страховыми организациями. Возобновление деятельности требует оценки состояния объекта и получения необходимых заключений, поэтому попытка открыться раньше, чем это подтверждено, недопустима.

---

[182] https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2007/4/tourism-risk-management-an-authoritative-guide-to-managing-crisis-in-tourism-december-2006/toc/for-destinations-participants-workbook.pdf?sfvrsn=269cb260_1

[183] Закон Республики Узбекистан «О туризме».

[184] Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан, № 1010.

[185] Закон Республики Узбекистан, № ЗРУ-790

Завершающей и наименее популярной является фаза извлечения уроков. Разбор происшедшего проводится в установленный срок, пока обстоятельства не забыты, и имеет целью не установление виновных, а выявление того, что в системе позволило событию развиться. Предметом разбора служат своевременность оповещения, действия штаба, полнота сведений, работоспособность оборудования и достаточность обучения. Результатом являются изменения в планах, обучении и мерах защиты, а также, при необходимости, пересмотр оценок рисков. Разбор, проводимый как поиск виновных, приводит к сокрытию обстоятельств при следующем событии и потому обесценивает всю систему.

Кризисное управление представляет собой заранее установленный порядок действий, применяемый тогда, когда обычные средства управления оказываются недостаточными. Его результативность определяется не решительностью действий в момент события, а полнотой подготовки: наличием обученного штаба с назначенными заместителями, отработанным порядком оповещения и учёта, подготовленными средствами преодоления языкового барьера и заранее определённым единственным источником сообщений. Вместе с тем спасение людей и прекращение угрозы не означают, что предприятие способно продолжать деятельность, и обеспечение этой способности составляет самостоятельную задачу.

8.4. Business Continuity Plan (BCP) — как гарантия непрерывной деятельности предприятия

Не всегда приятно думать о том, что может пойти не так. Но при создании бизнеса, стоит задуматься о таких вещах, чтобы предотвратить риск. Создание надежного резервного плана для бизнеса может помочь обеспечить успех, даже если что-то пойдет не так. Именно здесь на помощь приходит план обеспечения непрерывности бизнеса.

План обеспечения непрерывности бизнеса (BCP)— это долгосрочная стратегия, которая поможет бизнесу преодолеть серьезные препятствия и восстановиться после них. Создание плана обеспечивает наличие стратегии преодоления проблемы, даже если что-то пойдёт не так.

Хотя иногда эти термины используются как взаимозаменяемые, план обеспечения непрерывности бизнеса и план действий в непредвиденных обстоятельствах на самом деле отличаются. План действий в непредвиденных обстоятельствах— это краткосрочная стратегия, которая поможет вам преодолеть непосредственные последствия проблемы или риска. План обеспечения непрерывности бизнеса— это долгосрочная стратегия, которую вы используете, чтобы вернуть свой бизнес в нужное русло после столкновения с препятствием или проблемой[186].

План обеспечения непрерывности деятельности решает задачу, отличную от задачи плана реагирования на чрезвычайную ситуацию, и смешение этих двух документов представляет собой распространённую ошибку. План реагирования отвечает на вопрос, как спасти людей и прекратить угрозу, план непрерывности отвечает на вопрос, как продолжать оказывать услуги, пока последствия события не устранены, и как вернуться к обычному режиму работы. Первый действует в течение часов, второй — в течение суток и недель. Требования к системе управления непрерывностью деятельности установлены международным стандартом[187]. Его существо состоит в том, что предприятие заранее определяет, какие процессы не могут быть приостановлены, на какой срок и какими средствами они будут поддерживаться при отказе обычных.

Отправной точкой служит анализ воздействия на деятельность — процедура, устанавливающая последствия прекращения каждого процесса во времени. Её результатом являются три величины, которые следует различать строго. Максимально допустимый период нарушения есть предельный срок, по истечении которого последствия становятся неприемлемыми: для гостиничного предприятия это срок, за которым следуют массовые аннуляции, расторжение договоров с туроператорами и невосполнимый репутационный ущерб. Целевое время восстановления есть срок, в который предприятие обязуется возобновить процесс; он всегда устанавливается меньшим, чем предельный, поскольку в противном случае план не обеспечивает выживания. Целевая точка восстановления относится к данным и

[186] https://asana.com/ru/templates/business-continuity-plan
[187]ISO 22301:2019. Security and resilience.

определяет допустимый объём их потери: если резервное копирование сведений о бронировании выполняется раз в сутки, предприятие принимает возможность утраты данных за целые сутки[188].

Определение целевых сроков требует денежной оценки простоя, без которой обсуждение сводится к спору о желаемом. Выполним расчёт для гостиницы на 120 номеров.

При загрузке 68 % и средней цене продажи 520 условных денежных единиц суточная выручка от размещения составляет

$120 \times 0{,}68 \times 520 = 42\,432$ единицы;

выручка службы питания, принимаемая на уровне 30 % от выручки размещения, добавляет 12 730 единиц, что в сумме даёт 55 162 единицы в сутки.

При простое не возникают переменные затраты, оцениваемые в 35 % выручки, то есть 19 307 единиц, вследствие чего чистые потери составляют $55\,162 - 19\,307 = 35\,855$ единиц за сутки.

Простой в течение двух суток обходится в 71 710 единиц, в течение пяти суток — в 179 275 единиц[189].

Если резервные решения — источник питания, запас воды, договорённость с соседним предприятием о размещении гостей, автономный платёжный терминал — обходятся в 60 000 единиц единовременно и 8 000 единиц ежегодного обслуживания, их стоимость оказывается меньше потерь от единственного двухсуточного простоя.

Именно такое сопоставление, а не общие соображения об осмотрительности, служит основанием для решения.

Результаты анализа сводятся в перечень критических процессов с указанием целевого времени восстановления, последствий его превышения, резервного решения и ответственного лица; такой перечень для средства размещения приведён в таблице 8.4. Обращает на себя внимание неравномерность сроков: восстановление электроснабжения требуется в пределах пятнадцати минут, тогда как питание гостей допускает шестичасовой перерыв. Это различие объясняется не значимостью процессов самой по себе, а скоростью наступления последствий: отсутствие света в темноте немедленно

[188]ISO 22300:2021. Security and resilience.

[189]Расчёты выполнены на условных данных.

создаёт угрозу для людей, тогда как задержка завтрака порождает неудовольствие, но не опасность. Существенно и то, что перечень содержит именно процессы, а не подразделения: приостановка работы отдела снабжения на сутки не влияет на гостей, тогда как приостановка процесса приёма гостей влияет немедленно.

Таблица 8.4

Критические процессы предприятия размещения и резервные решения

Критический процесс	Целевое время восстановления	Последствия превышения	Резервное решение	Ответствен-ный
Приём и размещение гостей	1 час	Невозможность заселения прибывающих, скопление людей в холле, аннуляции	Бумажные бланки регистрации, печатный список брони, автономный кассовый аппарат	Руководитель службы приёма
Электроснабжение объекта	15 минут	Остановка лифтов, отказ замков, порча запасов, прекращение продаж	Резервный источник питания, аварийное освещение, светодиодные фонари на этажах	Главный инженер
Водоснабжение и канализация	4 часа	Невозможность обслуживания номеров, санитарная угроза,	Запас питьевой воды, договор на подвоз,	Главный инженер

Критический процесс	Целевое время восстановления	Последствия превышения	Резервное решение	Ответствен-ный
		вынужденное расселение	резервный насос	
Питание гостей	6 часов	Нарушение обязательств по договорам с включённым питанием, претензии	Упрощённое меню, договор с предприятием питания поблизости, запас продуктов длительного хранения	Заведующий производством
Информационная система управления и платежи	2 часа	Утрата сведений о брони и расчётах, невозможность приёма оплаты	Ежедневное резервное копирование, автономный терминал, ручные ведомости	Служба информационных технологий
Обеспечение безопасности и контроль доступа	30 минут	Бесконтрольный доступ в помещения, риск причинения вреда людям и имуществу	Механические ключи, усиленный обход, дежурство у входов	Служба безопасности

Стратегии обеспечения непрерывности сводятся к нескольким типовым решениям. Резервирование предполагает наличие дублирующих мощностей: источника питания, насоса, канала связи, копии данных. Альтернативные поставщики и площадки применяются,

когда основной источник ресурса или помещение становятся недоступны; для гостиничного предприятия важнейшим примером служит заранее заключённая договорённость с соседними объектами о размещении гостей при вынужденном закрытии, поскольку в момент события свободных номеров в городе может не оказаться. Ручные процедуры замещают отказавшие информационные системы: бумажные бланки регистрации, печатный список бронирований на текущие сутки, ведомости расчётов. Запасы — воды, продуктов длительного хранения, расходных материалов, топлива — обеспечивают работу в течение установленного срока. Наконец, часть последствий передаётся страховщику, что предусмотрено и отраслевым законодательством[190]; при этом следует понимать, что страхование возмещает ущерб, но не восстанавливает деятельность, и потому не заменяет собой резервных решений[191].

Структура самого плана подчинена требованию применимости в условиях, когда времени на изучение документа нет. План содержит основания для его введения в действие и лицо, принимающее такое решение, перечень критических процессов с целевыми сроками, описание резервных решений с указанием, где находятся необходимые средства, и кто ими распоряжается, порядок оповещения работников и внешних сторон; контактные сведения, порядок возврата к обычной деятельности. Объём плана следует ограничивать: документ на восьмидесяти страницах в кризисе не открывается. Практически применимой формой является краткий перечень действий на одной странице для каждой роли, дополненный подробными приложениями. Экземпляры плана хранятся не только в электронном виде, поскольку событие может затронуть именно информационную систему, но и на бумаге в нескольких местах, включая место сбора кризисного штаба.

Составленный, но не проверенный план не считается существующим — это положение следует усвоить как правило. Проверка проводится в трёх формах, различающихся по трудоёмкости и достоверности. Настольный разбор состоит в обсуждении заданного сценария участниками штаба без каких-либо практических действий; он выявляет несогласованность ролей и пробелы в сведениях и требует

[190]Закон Республики Узбекистан «О туризме».
[191]ISO 22313:2020. Security and resilience.

нескольких часов. Функциональные учения проверяют отдельный элемент плана в действии: запуск резервного источника питания, переход на бумажные бланки регистрации, оповещение работников в нерабочее время. Полномасштабная тренировка воспроизводит событие целиком, включая эвакуацию и развёртывание штаба, и проводится реже, поскольку затрагивает работу предприятия. Каждая проверка завершается отчётом с перечнем выявленных недостатков и сроков их устранения; проверка, не повлёкшая ни одного изменения в плане, почти наверняка проведена формально.

Возврат к обычной деятельности представляет собой самостоятельный этап, а не автоматическое следствие устранения последствий. Он предполагает подтверждение того, что помещения и оборудование пригодны к использованию, восстановление данных за период работы по ручным процедурам, информирование гостей и партнёров о возобновлении обслуживания и разбор понесённых потерь. Наиболее частая ошибка на этом этапе — преждевременное объявление о возобновлении работы, за которым следует повторная приостановка: она наносит репутации ущерб больший, чем сам первоначальный перерыв.

Практика позволяет выделить несколько устойчивых недостатков в работе с планами непрерывности.

Первый — составление плана силами внешнего исполнителя без участия тех, кто будет его применять, вследствие чего документ описывает несуществующие процессы и содержит устаревшие контактные сведения.

Второй — отсутствие проверки, о котором говорилось выше.

Третий — установление целевых сроков восстановления без анализа воздействия, то есть по интуиции, что приводит либо к избыточным затратам на резервирование второстепенных процессов, либо к недооценке критических.

Четвёртый — единственный экземпляр плана, хранящийся в информационной системе, отказ которой и является наиболее вероятным сценарием.

Пятый — отсутствие пересмотра: план, не обновлявшийся после изменения состава услуг, смены поставщиков или реконструкции объекта, вводит в заблуждение.

План обеспечения непрерывности деятельности переводит намерение работать при любых обстоятельствах в набор проверенных решений с установленными сроками и ответственными. Он не отменяет ни выявления рисков, ни готовности к чрезвычайным ситуациям, а завершает контур управления, начинающийся с предвидения событий и заканчивающийся восстановлением после них. Принцип превентивности, закреплённый национальным законодательством в качестве одного из основных начал защиты от чрезвычайных ситуаций, получает здесь своё практическое выражение: предприятие, затратившее время и средства до события, несёт при его наступлении несопоставимо меньшие потери, чем предприятие, приступающее к решению задач в момент, когда времени на их решение уже нет.

Вопросы для самоконтроля:

1. Разграничьте понятия опасности, уязвимости, риска и инцидента.
2. Как определяется чрезвычайная ситуация в законодательстве Республики Узбекистан?
3. Назовите четыре группы рисков туристического сектора и приведите по два типичных события для каждой. Чем положение туриста отличается от положения местного жителя при одном и том же событии?
4. Что понимается под каскадным развитием события?
5. Опишите этапы процесса управления рисками.
6. Как рассчитывается уровень риска по пятибалльным шкалам?
7. Назовите четыре способа обработки риска и приведите отраслевые примеры каждого.
8. Чем кризис отличается от обычного происшествия?
9. Изложите очерёдность приоритетов при реагировании и объясните, почему её нарушение обходится предприятию дороже всего.
10. Разграничьте максимально допустимый период нарушения, целевое время восстановления и целевую точку восстановления.

ГЛАВА 9. КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА БЕЗОПАСНОСТИ В ОТЕЛЯХ

Ключевые слова и термины: *Безопасность отеля, контроль доступа; мастер-ключ, видеонаблюдение и глубина хранения записей, пути эвакуации и аварийные выходы, служба безопасности, объекты повышенного риска, хранение ценностей гостя, первая помощь, последовательность действий до прибытия бригады.*

9.1. Система безопасности отеля

Безопасность отеля нередко понимается как совокупность приобретённых устройств, и такое понимание составляет главное препятствие к её обеспечению. В действительности речь идёт о системе, в которой технические средства, организационный порядок и подготовленные люди действуют совместно, а отсутствие любой из трёх составляющих обесценивает остальные. Камера, записи которой никто не просматривает, не защищает; электронный замок, к которому имеют доступ уволенные работники, не защищает; сотрудник службы безопасности, не знающий порядка действий, не защищает. Требования к обеспечению безопасности гостей относятся к числу обязательных характеристик гостиничной услуги[192], а их правовым основанием служит отраслевое законодательство и специальные меры, установленные для объектов туризма[193].

Устройство системы подчинено двум началам, представленным на рисунке 9.1. Первое — принцип слоёв защиты, согласно которому препятствия располагаются последовательно от внешней границы к наиболее ценному: территория и периметр, вход в здание, этажи и служебные зоны, номер гостя и, наконец, место хранения ценностей. Смысл слоёв состоит в том, что преодоление каждого требует времени и повышает вероятность обнаружения; система, имеющая единственный рубеж, утрачивает защитные свойства при его преодолении. Второе начало — разделение функций на обнаружение, задержку и реагирование. Обнаружение обеспечивается сигнализацией, видеонаблюдением и обходами персонала; задержка создаётся запирающими устройствами, разграничением доступа и

[192]ISO 22483:2020; и O‘z DSt 22483:2022 (MOD).
[193]Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан, № 1010.

физическими преградами; реагирование осуществляется службой безопасности и внешними экстренными службами.

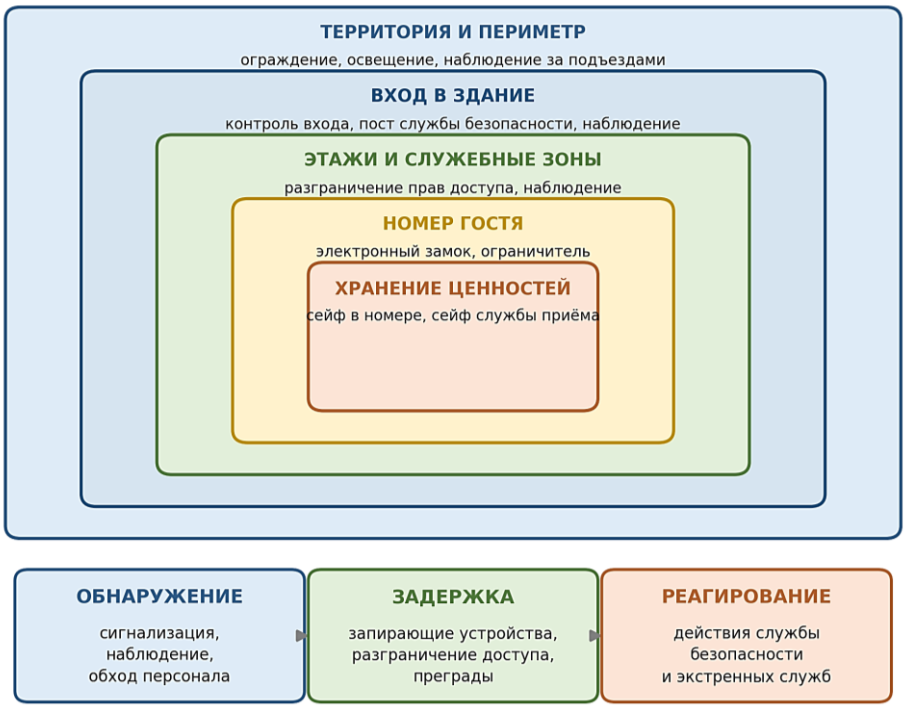


Рис.9.1. Слои защиты и принцип действия системы безопасности отеля.

Соотношение этих трёх функций подчинено правилу, которое следует усвоить: система защищает лишь тогда, когда время задержки превышает время реагирования.

Поясним расчётом. Пусть срабатывание извещателя и вывод сигнала оператору занимают 30 секунд, оценка обстановки и принятие решения — ещё 20 секунд, а прибытие сотрудника службы безопасности к удалённому служебному помещению — 90 секунд, совокупное время реагирования составляет 140 секунд. Если дверь служебного помещения, оснащённая контролем доступа, задерживает нарушителя примерно на 180 секунд, защита обеспечена. Если же дверь удерживает лишь 60 секунд, приобретение дополнительных камер положения не изменит: нарушитель успеет совершить действия до прибытия сотрудника, и усилия следует направить на увеличение задержки либо на сокращение времени прибытия[194]. Именно такой расчёт, а не количество установленных устройств, служит основанием для оценки достаточности системы.

[194]Расчёты выполнены на условных данных.

Контроль доступа представляет собой первый по значимости элемент, поскольку определяет, кто и куда вправе войти. Основное требование состоит в разграничении прав по категориям:

гость получает доступ только в свой номер и в места общего пользования;

горничная — на закреплённый этаж в рабочее время;

инженерная служба — в технические помещения;

администрация — в помещения хранения ценностей и документов.

Права предоставляются по принципу необходимого минимума, а не по принципу удобства. Особое внимание следует уделить трём обстоятельствам, которые чаще всего упускаются.

Первое — незамедлительное изъятие прав при увольнении работника, причём проверка соответствия перечня действующих карт списочному составу должна проводиться регулярно, а не однократно при внедрении системы.

Второе — порядок действий при утере гостем ключа, включающий немедленное перепрограммирование замка, а не выдачу второго ключа к тому же коду.

Третье — учёт использования служебных мастер-ключей, открывающих значительное число помещений: сведения о каждом их применении должны сохраняться и периодически проверяться.

Видеонаблюдение выполняет в системе две задачи и не выполняет третьей, которую ему нередко приписывают. Оно сдерживает потенциального нарушителя самим фактом своего присутствия и фиксирует обстоятельства происшествия для последующего разбирательства, но не предотвращает событие, если за изображением никто не следит, и никто не реагирует. Отсюда следуют требования к размещению: камеры устанавливаются в местах, где происходят значимые события и где возможно реагирование - у входов, на стойке приёма, в лифтовых холлах, на парковке, у мест хранения ценностей и в служебных коридорах. Столь же важно указать, где размещение камер недопустимо: в номерах, санитарных узлах, раздевалках персонала и в иных местах, где человек вправе рассчитывать на неприкосновенность частной жизни. Записи содержат сведения о людях и потому относятся к персональным данным, обработка которых

регулируется законодательством[195]; из этого вытекают обязанности предприятия установить срок хранения записей, ограничить круг лиц, имеющих к ним доступ, вести учёт случаев предоставления записей и разместить уведомление о ведении видеонаблюдения.

Планирование системы видеонаблюдения требует и технического расчёта, поскольку глубина хранения записей определяется объёмом дискового пространства.

Пусть на объекте установлены 24 камеры, каждая из которых формирует поток около 2 мегабит в секунду.

За сутки одна камера образует 2:8 × 86 400 = 21600 мегабайт, то есть примерно 21,6 гигабайта;

двадцать четыре камеры — около 518 гигабайт в сутки.

При требуемой глубине хранения 30 суток необходимый объём составит около 15,6 терабайта[196].

Расчёт показывает, что глубина хранения не является предметом произвольного выбора: она определяется приобретённым оборудованием, и потому срок хранения следует устанавливать до закупки, исходя из того, в течение какого времени могут поступить претензии гостей и запросы уполномоченных органов.

Системы обнаружения пожара и оповещения имеют в гостиничном деле особое значение, поскольку значительная часть гостей находится в номерах в состоянии сна и не способна обнаружить возгорание самостоятельно. Задача системы состоит в раннем обнаружении и в оповещении, понятном для человека, только что проснувшегося в незнакомом помещении. Отсюда требования: слышимость сигнала во всех помещениях, включая санитарные узлы, дублирование звукового сигнала световым для гостей с нарушениями слуха, а также речевое оповещение, содержащее указание на порядок действий, а не только сигнал тревоги. Наиболее опасным несоответствием, встречающимся на практике, является отключение извещателей в помещениях, где они часто срабатывают ложно, прежде всего вблизи кухни: устранение причины ложных срабатываний обязательно, отключение извещателя недопустимо.

[195]Закон Республики Узбекистан № ЗРУ-547.
[196]Расчёт выполнен на условных данных.

Пути эвакуации и аварийные выходы образуют элемент, требующий не столько вложений, сколько дисциплины:

двери аварийных выходов должны открываться по направлению движения людей и оставаться незапертыми изнутри в течение всего времени пребывания людей в здании;

пути эвакуации — свободными от хранимого имущества, тележек и мебели;

указатели и аварийное освещение — работоспособными при отключении электроснабжения.

план эвакуации размещается на каждом этаже и в каждом номере, причём его содержание должно быть понятно без знания языка: расположение читателя обозначается на плане, а маршрут — стрелками.

Ежедневный обход путей эвакуации силами дежурной смены с отметкой в журнале обходится предприятию бесплатно и предотвращает наиболее частое нарушение — запирание выхода «во избежание прохода посторонних». Приоритетность жизни и здоровья человека закреплена национальным законодательством в качестве основного принципа защиты[197], и никакие соображения сохранности имущества не могут служить основанием для ограничения возможности выхода людей.

Служба безопасности связывает перечисленные элементы в действующую систему. Её обязанности не сводятся к наблюдению за мониторами: они включают обходы по установленным маршрутам с фиксацией времени, проверку состояния путей эвакуации и средств пожаротушения, контроль доступа в служебные зоны, первичное реагирование на происшествия, вызов экстренных служб и ведение журнала событий. Столь же важно определить, чего служба не делает: её сотрудники не осуществляют задержания и не применяют силу за пределами, установленными законодательством, не разрешают конфликты, отнесённые к компетенции правоохранительных органов, и не подменяют собой эти органы. Подготовка сотрудников должна включать не только порядок действий при происшествиях[198], но и умение действовать в условиях языкового барьера и обходительно

[197]Закон Республики Узбекистан, № ЗРУ-790.
[198]ISO 22320:2018. Security and resilience.

обращаться с гостями, поскольку сотрудник службы безопасности является таким же представителем предприятия, как и портье.

Здесь обнаруживается противоречие, которое управляющему предприятием приходится разрешать постоянно: меры безопасности по своей природе создают ограничения, тогда как гостеприимство состоит в устранении препятствий. Разрешается это противоречие не отказом от мер, а их незаметностью: контроль доступа, встроенный в обычный порядок обслуживания, не воспринимается гостем как препятствие, тогда как избыточные проверки на входе, повторяемые многократно, превращают пребывание в тягостное. Практическое правило состоит в том, что меры, обращённые к гостю, должны быть по возможности незаметны, а меры, обращённые к служебным зонам, строги. Наиболее распространённая ошибка заключается в обратном соотношении, при котором гостя досматривают при каждом входе, а дверь в служебный коридор остаётся открытой.

Таблица 9.1

Элементы системы безопасности отеля и порядок их проверки

Элемент системы	Назначение	Что проверяется	Периодичность проверки	Типичное несоответствие
Контроль доступа	Разграничение прав входа в помещения по категориям пользователей	Работоспособность замков, актуальность прав доступа, журнал выдачи и изъятия карт	Ежемесячно	Сохранение прав доступа за уволенными работниками
Видеонаблюдение	Сдерживание нарушителя и фиксация обстоятельств происшествия	Работоспособность камер, полнота охвата, глубина хранения, ограничение доступа к записям	Ежемесячно	Неработающие камеры и запись, стирающаяся ранее установленного срока

Элемент системы	Назначение	Что проверяется	Периодичность проверки	Типичное несоответствие
Пожарная сигнализация и оповещение	Раннее обнаружение возгорания и оповещение находящихся в здании	Срабатывание извещателей, слышимость оповещения во всех помещениях	Ежеквар-тально	Отключённые извещатели в помещениях, где часто возникают ложные срабатывания
Пути эвакуации и аварийные выходы	Обеспечение выхода людей из здания за наименьшее время	Незапертость дверей, отсутствие загромождений, работа аварийного освещения и указателей	Еженедельно	Запертые двери выходов и хранение имущества на путях эвакуации
Первичные средства пожаротушения	Ликвидация загорания на начальной стадии	Наличие, доступность, срок годности, умение персонала применять	Ежеквар-тально	Средства заставлены мебелью либо персонал не обучен их применению
Служба безопасности	Обнаружение нарушений и реагирование на них	Порядок обходов, ведение журнала, знание порядка действий, взаимодействие со службами	Постоянно	Сведение обязанностей к наблюдению за мониторами при отсутствии обходов
Хранение ценностей гостей	Защита имущества гостя и снижение риска претензий	Исправность сейфов, порядок доступа, правила приёма ценностей на хранение	Ежемесячно	Отсутствие письменного порядка приёма ценностей на хранение

Проверка состояния системы, порядок которой приведён в таблице 9.1, представляет собой самостоятельную обязанность и не может подменяться наличием исправного оборудования на момент установки. Целесообразно вести единый журнал проверок, в котором по каждому элементу отмечаются дата, результат и принятые меры при выявлении несоответствия; такой журнал одновременно служит свидетельством добросовестности предприятия при разбирательствах. Периодичность, указанная в таблице, является ориентировочной и подлежит уточнению исходя из особенностей объекта: гостиница с многоэтажным зданием и значительным числом служебных помещений требует более частых обходов, чем малое средство размещения.

Система безопасности отеля представляет собой сочетание последовательных слоёв защиты, в каждом из которых действуют средства обнаружения, задержки и реагирования, объединённые организационным порядком и подготовленным персоналом. Её достаточность оценивается не количеством установленных устройств, а соотношением времени задержки и времени реагирования, а также регулярностью проверок. Вместе с тем перечисленные средства защищают объект в целом, тогда как обеспечение безопасности отдельных категорий — гостей, работников и имущества требует собственных решений, к рассмотрению которых надлежит перейти.

9.2. Обеспечение безопасности туристов, сотрудников и имущества

Технические средства защиты одинаковы для всего объекта, однако защищаемые ими интересы различны, и это различие определяет содержание принимаемых мер. Гость находится в незнакомой среде временно и не обязан знать порядок действий. Работник находится на объекте постоянно, знает его устройство, но подвергается воздействию производственных факторов, имущество не способно к самозащите и требует ограничения доступа. Смешение этих трёх задач приводит к тому, что предприятие, оснастив объект современными устройствами, оставляет незакрытыми существенные направления. Обязанность обеспечивать безопасность гостей

закреплена как характеристика гостиничной услуги[199] и как требование отраслевого законодательства.

Безопасность гостя целесообразно рассматривать не как состояние, а как последовательность условий, соблюдаемых на всём протяжении его пребывания, от бронирования до выезда; такая последовательность представлена на рисунке 9.2. Уже на этапе бронирования возникают два обязательства: защита сведений, переданных гостем, и достоверность описания объекта, поскольку гость, введённый в заблуждение относительно расположения или условий проживания, принимает решение, которого не принял бы при полном знании обстоятельств.



Рис.9.2. Обеспечение безопасности гостя по этапам пребывания.

Этап заселения содержит меру, которая ничего не стоит и при этом относится к числу наиболее действенных: номер комнаты не называется вслух, а сообщается гостю в письменном виде, например, указывается на конверте для ключа. Смысл её состоит в том, что посторонний, находящийся в холле, не должен получить сведений о том, где размещён конкретный человек. Той же цели служит правило не сообщать по телефону, проживает ли в отеле определённое лицо, и не называть номер комнаты по запросу; сведения о размещении гостя относятся к персональным данным, режим обработки которых установлен законодательством[200]. Ключ выдаётся по документу, удостоверяющему личность, а при утере ключа замок

[199]ISO 22483:2020 и O‘z DSt 22483:2022 (MOD).
[200]Закон Республики Узбекистан № ЗРУ-547 «О персональных данных».

перепрограммируется, а не выдаётся второй экземпляр к прежнему коду.

Во время проживания предприятие обеспечивает исправность запирающих устройств, наличие в номере плана эвакуации и сведений о порядке вызова помощи, а также возможность безопасного хранения ценностей. Отдельного внимания требуют категории гостей с особыми потребностями. Гостю с инвалидностью назначается сопровождающий на случай эвакуации, а сведения о нём включаются в список смены. Одиноко путешествующим, в том числе женщинам, целесообразно предлагать номера, расположенные вблизи лифтового холла и зоны наблюдения, а не в дальних частях коридоров. Семьям с детьми сообщаются ограничения доступа детей к бассейну и иным объектам, а также сведения о наличии защитных устройств на окнах. Пожилым гостям и лицам с хроническими заболеваниями разъясняется порядок вызова медицинской помощи, причём сведения о состоянии здоровья, добровольно сообщённые гостем, разглашению не подлежат.

Объекты повышенного риска — бассейн, спортивный зал, сауна, детская площадка заслуживают особого рассмотрения, поскольку именно с ними связана значительная часть происшествий с гостями. Общее требование состоит в том, что доступ к таким объектам предоставляется при выполнении трёх условий:

правила пользования размещены и понятны без знания языка;

предусмотрен надзор либо, при его отсутствии, установлены ограничения по времени работы и по допуску детей без сопровождения взрослых;

имеются спасательные средства и обеспечена возможность немедленного вызова помощи.

Отсутствие любого из условий означает, что объект не может быть открыт для гостей. Распространённая ошибка состоит в размещении таблички с правилами исключительно на государственном языке при том, что основную часть пользователей составляют иностранные гости.

Безопасность работников образует второе направление, отличное от первого и по содержанию угроз, и по способам их устранения. Профиль производственного травматизма в гостиничном деле известен:

кухня даёт порезы, ожоги и падения на скользком полу; прачечная — термические воздействия и работу с тяжёлым оборудованием;

хозяйственная служба — контакт с химическими средствами и эргономические нагрузки;

инженерная служба — электробезопасность и работу на высоте.

Меры по устранению этих рисков применяются в установленной последовательности, при которой сначала рассматривается возможность устранить опасность и заменить её менее опасной, затем применить технические средства и организационные решения, и лишь в последнюю очередь средства индивидуальной защиты[201]. Практическое значение этой последовательности состоит в том, что выдача перчаток и проведение инструктажа не могут быть первым и единственным ответом на выявленный риск.

Особого порядка требуют два обстоятельства, свойственные именно гостиничному делу. *Первое* — работа в ночную смену, когда сотрудник службы приёма нередко остаётся на объекте один; для него устанавливаются средство подачи тревожного сигнала, порядок периодической связи с охраной или с внешней службой, ограничение доступа посторонних в ночное время и порядок действий при агрессивном поведении гостя. *Второе* — само агрессивное поведение: работник должен знать, что его задача состоит не в разрешении конфликта силой, а в обеспечении собственной безопасности, вызове помощи и фиксации обстоятельств. Предприятию надлежит заранее определить, в каких случаях вызываются правоохранительные органы, и подтвердить работнику, что такой вызов не влечёт для него неблагоприятных последствий.

Действенность работы с безопасностью работников измеряется, а не декларируется. Наиболее употребительным показателем служит частота несчастных случаев, приведённая к отработанному времени. Например, пусть на предприятии занято 120 работников, каждый из которых отработал за год в среднем 1 900 часов, что составляет 228 000 человеко-часов, и произошло 5 несчастных случаев с утратой трудоспособности.

Частота составит 5:228 000 × 1 000 000 = 21,9 случая на миллион отработанных часов.

[201]ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems.

Если предприятие ставит целью снизить показатель до 12, допустимое число случаев составит 12 × 228 000:1 000 000 = 2,7, то есть не более двух случаев в год[202].

Такой расчёт переводит цель из области пожеланий в измеримую величину и позволяет сопоставлять периоды между собой независимо от изменения численности персонала. Обязательным дополнением служит расследование каждого случая с установлением коренной причины и с участием самих работников, поскольку сведения об опасных обстоятельствах в первую очередь известны тем, кто выполняет операции.

Третье направление составляет защита имущества, причём имущество гостя и имущество предприятия требуют различных решений. В отношении вещей гостя предприятие несёт обязанности, вытекающие из отношений хранения и из законодательства о защите прав потребителей[203]; практическое следствие состоит в необходимости письменно установить порядок приёма ценностей на хранение и довести его до гостей. Наличие сейфа в номере не освобождает предприятие от ответственности само по себе, однако предоставление гостю возможности воспользоваться сейфом службы приёма и разъяснение этой возможности существенно изменяют положение сторон при разбирательстве. Столь же значим порядок обращения с мастер-ключами: сведения о каждом их применении должны сохраняться, поскольку при заявлении о пропаже вещей из номера именно эти сведения позволяют установить, кто и когда входил в помещение.

Имущество самого предприятия защищается разграничением доступа в складские и технические помещения, регулярной инвентаризацией и установленным порядком выноса имущества за пределы объекта. Наиболее уязвимой позицией являются не дорогостоящее оборудование, а расходные материалы и запасы продовольствия, утраты которых по отдельности незначительны, но в совокупности за год образуют существенную величину. Средством контроля служит сопоставление фактического наличия с учётными данными, проводимое с установленной периодичностью; отклонение,

[202]Расчёты выполнены на условных данных.

[203] Закон Республики Узбекистан «О защите прав потребителей».

превышающее установленный порог, влечёт служебное разбирательство, а не списание.

Таблица 9.2

Объекты защиты, угрозы, меры и показатели контроля

Объект защиты	Типичные угрозы	Меры предупреждения	Действия при наступлении события	Показатель контроля
Гость	Проникновение в номер, травма в зоне повышенного риска, ухудшение состояния здоровья, утрата ориентации при событии	Выдача ключа по документу, конфиденциальность номера, исправность замков, правила пользования бассейном и надзор, планы эвакуации на понятном языке	Оказание первой помощи, вызов экстренных служб, сопровождение, уведомление близких в установленном порядке	Число происшествий с гостями на тысячу проданных номеро-суток
Работник	Порезы и ожоги на кухне, падения, воздействие химических средств, агрессия со стороны гостя, работа в ночную смену в одиночку	Обучение, средства индивидуальной защиты, безопасные приёмы работы, тревожная кнопка и порядок связи в ночное время, ограничение массы разовой переноски	Оказание помощи, отстранение от работы, расследование обстоятельств с установлением коренной причины	Частота несчастных случаев на миллион отработанных часов
Имущество гостя	Кража из номера, утрата ценностей, повреждение вещей	Сейф в номере и сейф службы приёма, письменный порядок приёма ценностей на хранение, ограничение	Незамедлительное разбирательство, сохранение записей наблюдения, обращение в правоохраните	Число заявленных случаев утраты и доля подтверждённых

Объект защиты	Типичные угрозы	Меры предупреждения	Действия при наступлении события	Показатель контроля
		доступа персонала, учёт мастер-ключей	льные органы по заявлению гостя	
Имущество предприятия	Хищение расходных материалов и оборудования, повреждение при работах, утрата при событии	Разграничение доступа в складские помещения, инвентаризация, порядок выноса имущества, маркировка	Служебное расследование, оценка ущерба, пересмотр порядка доступа	Отклонение фактического наличия от учётного при инвентаризации

Сведённые в таблице 9.2 направления обнаруживают одно общее свойство: для каждого объекта защиты установлены не только меры предупреждения, но и порядок действий при наступлении события, а также показатель, позволяющий судить о состоянии дел. Отсутствие любого из трёх элементов делает работу неполной. Меры без порядка действий приводят к растерянности в момент происшествия; порядок действий без показателей не позволяет установить, улучшается ли положение; показатели без мер превращаются в отчётность. Дополнительные требования к обеспечению безопасности на объектах туризма установлены специальными мерами государственного регулирования[204], исполнение которых предприятие обязано обеспечить наряду с собственными решениями.

Обеспечение безопасности гостей, работников и имущества представляет собой три самостоятельных направления, объединённых общими техническими средствами, но различающихся по содержанию угроз, по применяемым мерам и по способам измерения результата. Общим для них является требование заблаговременности: порядок действий устанавливается до события, а не в момент его наступления. Вместе с тем всякое происшествие, затрагивающее человека, требует немедленных действий по сохранению его жизни и здоровья до

[204]Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан, № 1010.

прибытия медицинских работников, и подготовка персонала к таким действиям составляет самостоятельную часть системы безопасности.

9.3. Первая помощь как неотъемлемая часть системы безопасности

Все рассмотренные средства защиты направлены на то, чтобы происшествие не наступило либо чтобы его последствия были ограничены. Однако существует обстоятельство, при котором ни одно из этих средств уже не действует: человеку на объекте внезапно стало плохо. В этот момент между наступлением состояния и прибытием медицинских работников проходит время, в течение которого рядом с пострадавшим находится не врач, а сотрудник предприятия — портье, горничная, официант или охранник. Именно поэтому подготовка персонала к первым действиям входит в систему безопасности наравне с сигнализацией и контролем доступа, а наличие средств оказания первой помощи и обученных работников относится к характеристикам гостиничной услуги[205] и к обязанностям, вытекающим из отраслевого законодательства.

Необходимо строго разграничить два понятия. Медицинская помощь оказывается лицами, имеющими соответствующее образование и допуск, и включает диагностику, применение лекарственных средств и медицинские вмешательства. Первая помощь оказывается до прибытия медицинских работников лицами без медицинского образования, прошедшими обучение по установленной программе, и состоит из ограниченного перечня простых действий, направленных на сохранение жизни и предупреждение ухудшения состояния. Персонал отеля действует исключительно в пределах второго понятия, и выход за эти пределы — попытка поставить диагноз, дать лекарство, выполнить действие, которому сотрудник не обучен, недопустим и может причинить вред.

Порядок действий при угрожающем жизни состоянии описывается последовательностью, представленной на рисунке 9.3 и восходящей к международным реанимационным руководствам[206].

[205]ISO 22483:2020. Tourism and related services. И O‘z DSt 22483:2022 (MOD).
[206]Perkins G. D., Graesner J.-T., Semeraro F. et al. European Resuscitation Council Guidelines 2021: Executive Summary // Resuscitation. — 2021. — Vol. 161. — P. 1–60.

Первое звено — *раннее распознавание*: сотрудник оценивает безопасность места и признаки угрожающего состояния.

Второе — *немедленный вызов помощи,* причём вызов производится до начала каких-либо иных действий или одновременно с ними силами второго работника.

Третье — *действия до прибытия бригады* строго в объёме пройденного обучения[207].

Четвёртое — *передача пострадавшего прибывшей бригаде*, включающая встречу у входа, обеспечение свободного пути и сообщение сведений о случившемся.

Слабость любого звена обесценивает остальные: своевременно начатые действия при неверно указанном адресе или при заблокированном лифте не дадут результата.



Рис.9.3. Порядок действий при угрожающем жизни состоянии.

Значение времени в подобных состояниях трудно переоценить, и именно оно объясняет, почему обучение персонала не может быть заменено договором с медицинским учреждением. Реанимационные руководства указывают, что вероятность благоприятного исхода при внезапной остановке кровообращения снижается с каждой минутой бездействия, вследствие чего решающими оказываются первые минуты, а не действия прибывшей бригады[208]. Поясним значение этого обстоятельства расчётом.

Пусть среднее время прибытия бригады скорой помощи в городских условиях составляет 10 минут, а обнаружение состояния и вызов занимают 2 минуты. Тогда до прибытия медицинских работников проходит около 12 минут, в течение которых предприятие

[207]Olasveengen T. M., Semeraro F., Ristagno G. et al. European Resuscitation Council Guidelines 2021: Basic Life Support // Resuscitation. — 2021. — Vol. 161. — P. 98–114.
[208]Там же.

располагает единственным ресурсом — обученным сотрудником. Если такой сотрудник имеется и приступает к действиям на четвёртой минуте, промежуток бездействия сокращается втрое[209].

Организационная сторона подготовки включает несколько решений, которые предприятию надлежит принять заранее.

Первое — определить, какая доля персонала подлежит обучению и как обеспечить присутствие обученного работника в каждой смене, включая ночную; подготовка одного лишь дежурного администратора недостаточна, поскольку он может находиться в другой части здания.

Второе — установить периодичность повторного обучения, поскольку приобретённые навыки утрачиваются в течение нескольких месяцев без повторения; практикой признаётся необходимость возобновления подготовки не реже чем раз в один-два года.

Третье — определить состав и места размещения средств оказания первой помощи, обеспечив, чтобы путь до ближайшего комплекта из любой точки объекта занимал минимальное время.

Четвёртое — назначить ответственного за проверку укомплектованности и сроков годности содержимого аптечек с ведением записей.

Пятое — включить порядок вызова помощи и встречи бригады в письменные инструкции служб.

Особого рассмотрения заслуживает размещение средств оказания первой помощи. Комплекты располагаются вблизи мест, где вероятность происшествий выше: на кухне, у бассейна, в спортивном зале, на стойке приёма, в служебных помещениях инженерной службы. Место хранения обозначается, не запирается на ключ, недоступный дежурному персоналу, и известно каждому работнику смены. Распространённое несоответствие состоит в том, что комплект имеется в единственном экземпляре и хранится в кабинете, доступ в который в ночное время отсутствует.

Перечень наиболее вероятных для гостиничного предприятия ситуаций с указанием первоочередных действий приведён в таблице 9.3. Столбец, указывающий, чего делать не следует, помещён в неё намеренно: значительная часть вреда причиняется не бездействием, а неверными действиями, совершёнными из лучших побуждений, —

[209]Расчёты выполнены на условных данных.

нанесением веществ на ожог, перемещением пострадавшего при подозрении на травму позвоночника, предложением лекарственных средств. Следует особо подчеркнуть, что таблица не заменяет обучения и не является руководством к действию: она лишь обозначает круг ситуаций, к которым персонал должен быть подготовлен, а сами приёмы осваиваются на практических занятиях под руководством инструктора.

Таблица 9.3

Типичные ситуации на предприятии размещения и первоочередные действия персонала

Ситуация	Первоочередные действия персонала	Чего делать не следует
Человек без сознания, дыхание отсутствует или нарушено	Обеспечить безопасность места, немедленно вызвать помощь, приступить к действиям в объёме пройденного обучения, привлечь второго работника	Оставлять пострадавшего одного, ждать прибытия бригады без действий, давать что-либо через рот
Сильное наружное кровотечение	Вызвать помощь, применить приёмы остановки кровотечения из объёма обучения, использовать средства из аптечки	Промывать рану неизвестными жидкостями, удалять инородные предметы из раны
Термический ожог	Прекратить действие поражающего фактора, охладить участок проточной водой комнатной температуры, закрыть чистой салфеткой	Наносить масла, мази и иные вещества, вскрывать пузыри, применять лёд
Подозрение на тяжёлую аллергическую реакцию после приёма пищи	Немедленно вызвать помощь, сохранить сведения о съеденном блюде и его составе, обеспечить наблюдение	Предлагать пострадавшему лекарственные средства предприятия
Происшествие в зоне бассейна	Извлечь пострадавшего из воды при условии собственной безопасности, вызвать помощь, действовать в объёме обучения	Входить в воду без спасательного средства при неумении плавать, оставлять пострадавшего без наблюдения

Ситуация	Первоочередные действия персонала	Чего делать не следует
Подозрение на травму головы или позвоночника	Вызвать помощь, обеспечить неподвижность и наблюдение, оградить место	Перемещать пострадавшего без необходимости, поднимать его на ноги, усаживать
Тепловое воздействие, ухудшение состояния в жаркий период	Переместить в прохладное место, обеспечить покой, вызвать помощь при ухудшении состояния	Оставлять на солнце, принуждать к продолжению осмотра или экскурсии

Правовая и организационная стороны вопроса требуют внимания не меньшего, чем практическая. Каждый случай оказания помощи подлежит записи с указанием времени обнаружения, времени вызова, времени прибытия бригады и предпринятых действий; такая запись служит и основанием для последующего разбора, и свидетельством добросовестности предприятия. Сведения о состоянии здоровья гостя относятся к особой категории персональных данных, их разглашение недопустимо, а сообщение сведений третьим лицам, включая родственников и представителей средств массовой информации, осуществляется в установленном порядке[210]. Предприятие не вправе предлагать гостю лекарственные средства и не должно хранить их в составе комплектов первой помощи. Наконец, приоритетность жизни и здоровья человека, закреплённая национальным законодательством в качестве основного принципа[211], означает, что никакие соображения — сохранение репутации, опасение огласки, нежелание тревожить других гостей — не могут служить основанием для промедления с вызовом помощи.

Готовность к оказанию первой помощи подлежит периодической проверке, поскольку, как и всякий элемент системы безопасности, она утрачивается без поддержания. Формами проверки служат: учебная тревога с условным пострадавшим, при которой измеряется время от обнаружения до начала действий и до встречи условной бригады; проверка комплектов на укомплектованность и сроки годности; опрос работников смены о порядке вызова помощи и о месте хранения

[210]Закон Республики Узбекистан № ЗРУ-547.
[211]Закон Республики Узбекистан № ЗРУ-790.

средств. Показателями готовности могут служить доля работников смены, прошедших обучение, время до начала действий при учебной тревоге и доля комплектов, находящихся в надлежащем состоянии по результатам проверки. Дополнительные требования к обеспечению безопасности на объектах туризма, установленные государственным регулированием[212], предприятие обязано исполнять наряду с собственными решениями.

Таким образом, первая помощь представляет собой не дополнение к системе безопасности, а её завершающее звено, действующее тогда, когда предупредительные меры не сработали. Её обеспечение не требует значительных затрат: оно складывается из обучения персонала, размещения комплектов в доступных местах, письменного порядка вызова помощи и регулярной проверки готовности. Вместе с тем именно это звено определяет исход в тех немногих случаях, когда счёт идёт на минуты, и потому пренебрежение им обесценивает все прочие вложения предприятия в безопасность.

Изложенное в настоящей главе позволяет заключить, что комплексная безопасность отеля складывается из последовательных слоёв защиты объекта, из раздельно выстроенных мер в отношении гостей, работников и имущества и из подготовленности персонала к действиям при происшествии. Ни один из этих элементов не заменяет другие: техническая оснащённость без обученных людей, равно как и обученные люди без исправного оборудования и установленного порядка, не обеспечивают требуемого результата.

Вопросы для самоконтроля:

1. Почему система безопасности отеля не сводится к совокупности технических средств?
2. Каковы основные требования к организации контроля доступа?
3. Какие задачи выполняет видеонаблюдение и какую задачу ему приписывают ошибочно?
4. В каких помещениях размещение камер недопустимо и какие обязанности возникают у предприятия в связи с записью сведений о людях?

[212]Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 1010

5. Почему отключение пожарных извещателей при частых ложных срабатываниях недопустимо?

6. Каким требованиям должны отвечать система оповещения и планы эвакуации при обслуживании иностранных гостей?

7. Каковы обязанности службы безопасности и что не входит в её компетенцию?

8. Опишите обеспечение безопасности гостя по этапам его пребывания. Почему номер комнаты не называется вслух и как следует поступать при утере гостем ключа?

9. Какие три условия должны быть соблюдены для допуска гостей к объектам повышенного риска?

10. Какие обстоятельства работы в гостиничном деле требуют особого порядка защиты работников?

11. Чем первая помощь отличается от медицинской помощи?

ГЛАВА 10. БЕЗОПАСНОСТЬ В ТУРИСТИЧЕСКОМ ТРАНСПОРТЕ

Ключевые слова и термины: *уровни регулирования перевозки, ответственность туроператора за выбор перевозчика, система управления безопасностью полётов, досмотр пассажиров и ручной клади, предрейсовый контроль технического состояния, предрейсовый медицинский осмотр водителя, режим труда и отдыха водителя, автономность транспортного средства, место сбора и общесудовая тревога, спасательные средства и пассажировместимость.*

10.1. Специальные стандарты безопасности на авиационном и железнодорожном транспорте

Перевозка образует то звено туристской услуги, в котором предприятие туризма располагает наименьшими возможностями непосредственного воздействия. Гость находится вне объекта, в движении, под управлением стороннего исполнителя, а происшествие затрагивает одновременно значительное число людей. Отсюда следует, что управление безопасностью перевозки сводится главным образом к двум действиям, выполняемым заранее: к добросовестному выбору перевозчика и к подготовке участников поездки. Всё остальное происходит уже без участия туроператора.

Правовая основа перевозки образована тремя уровнями, представленными на рисунке 10.1. Международный уровень устанавливает единые требования, признаваемые государствами, и обеспечивает сопоставимость условий безопасности в разных странах. Национальный уровень определяет кодексы, законы, правила эксплуатации, порядок выдачи разрешительных документов и органы контроля. Договорный уровень образуют условия договора перевозки и договора между туроператором и перевозчиком, которыми распределяются обязанности сторон и порядок возмещения. Существенно, что нижний уровень не может ухудшать положение пассажира по сравнению с двумя верхними: условие договора, ограничивающее ответственность перевозчика ниже установленного предела, силы не имеет.



Рис.10.1. Уровни регулирования перевозки.

Распределение ответственности между участниками перевозки, приведённое в таблице 10.1, содержит положение, которое надлежит усвоить прежде прочих: туроператор отвечает перед туристом за надлежащее оказание услуги в целом, включая перевозку, независимо от того, что непосредственным исполнителем выступает перевозчик. Отсюда вытекает обязанность добросовестного выбора: до заключения договора устанавливаются наличие у перевозчика разрешительных документов, состояние парка транспортных средств, квалификация экипажа, наличие страхования и сведения о происшествиях.

Таблица 10.1

Распределение ответственности участников перевозки

Участник	Предмет ответственности	Чем подтверждается исполнение	Последствия неисполнения
Туроператор	Выбор перевозчика, соответствие перевозки условиям договора с туристом, информирование о требованиях перевозчика	Договор с перевозчиком, копии разрешительных документов, сведения, доведённые до туриста	Ответственность перед туристом за ненадлежащее оказание услуги независимо от того, кто был непосредственным исполнителем
Перевозчик	Техническое состояние транспортного средства, квалификация экипажа, соблюдение правил перевозки	Разрешительные документы, документы о техническом состоянии, свидетельства персонала	Приостановление деятельности, административная ответственность, возмещение вреда
Экипаж	Соблюдение установленных процедур, инструктаж пассажиров, действия при происшествии	Записи о прохождении подготовки, бортовая и путевая документация	Отстранение от работы, ответственность в установленном порядке

Участник	Предмет ответственности	Чем подтверждается исполнение	Последствия неисполнения
Сопровождающий группы	Инструктаж участников, учёт пассажиров, передача сведений о состоянии здоровья, действия при происшествии	Программа тура, список группы, отметки о проведении инструктажа	Ответственность работодателя за действия работника
Турист	Соблюдение правил перевозки и указаний экипажа, достоверность сообщённых о себе сведений	Проездной документ, подтверждение ознакомления с правилами	Отказ в перевозке, ответственность за нарушение правил

Отраслевое законодательство прямо возлагает на туроператоров и турагентов обязанности по обеспечению безопасности туристов[213], а специальными мерами государственного регулирования установлены дополнительные требования к безопасности на объектах транспорта и туризма[214]. Экономия на выборе перевозчика представляет собой наиболее опасный вид экономии в отрасли: разница в стоимости перевозки исчисляется процентами, тогда как последствия происшествия несопоставимы ни с какой экономией.

Авиационный транспорт обладает наиболее развитой системой регулирования из всех видов перевозки. Её основу образует международная конвенция, к которой приложены документы, устанавливающие стандарты и рекомендуемую практику по отдельным направлениям[215]. Принципиальным для понимания устройства этой системы является разграничение двух областей, обозначаемых в международной практике разными терминами и регулируемых разными приложениями. Первая охватывает защиту от непреднамеренных событий — отказов техники, ошибок персонала, неблагоприятных условий — и требует от эксплуатанта наличия системы управления безопасностью полётов, построенной на выявлении опасных факторов и управлении рисками[216]. Вторая охватывает защиту от актов незаконного вмешательства, то есть от преднамеренных противоправных действий, и включает досмотр,

[213]Закон Республики Узбекистан «О туризме».
[214]Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 1010.
[215]Convention on International Civil Aviation (Chicago Convention). — Chicago, 1944.
[216]ICAO. Annex 19 to the Convention on International Civil Aviation: Safety Management. — 2nd ed. — Montréal: ICAO, 2016.

контроль доступа в контролируемые зоны и меры на борту[217]. Смешение этих двух областей приводит к ошибкам в понимании: досмотр пассажиров не имеет отношения к техническому состоянию воздушного судна, а система управления безопасностью полётов не предотвращает противоправных действий.

Ответственность авиаперевозчика перед пассажиром за вред жизни и здоровью, за задержку и за утрату багажа регулируется отдельной международной конвенцией, устанавливающей пределы возмещения и порядок предъявления требований[218]. Национальную основу образуют Воздушный кодекс[219] и авиационные правила, разрабатываемые уполномоченным органом в соответствии с международными стандартами[220]. Сопровождающему группу надлежит знать практические следствия этих требований: ограничения на провоз веществ и предметов в ручной клади и багаже, порядок перевозки лекарственных средств, необходимых пассажиру, правила перевозки лиц с ограниченной подвижностью, требующие предварительного уведомления перевозчика, и правила перевозки детей.

Обязанности бортпроводника нередко воспринимаются как относящиеся к обслуживанию, тогда как его основное назначение состоит в обеспечении безопасности пассажиров. Демонстрация правил перед вылетом, проверка положения кресел и ремней, контроль свободного доступа к аварийным выходам, действия при задымлении и при разгерметизации, руководство эвакуацией — всё это составляет содержание его работы, а обслуживание является дополнением к ней. Отсюда практическое правило для сопровождающего группу: указания экипажа исполняются немедленно и без обсуждения, и участники группы должны быть предупреждены об этом до вылета.

Железнодорожный транспорт занимает второе место по уровню развития регулирования и в туристских перевозках Республики Узбекистан имеет особое значение ввиду протяжённости маршрутов между городами Шёлкового пути. Национальная правовая основа была

[217]ICAO. Annex 17 to the Convention on International Civil Aviation: Security — Safeguarding International Civil Aviation Against Acts of Unlawful Interference. — Montréal: ICAO.
[218]Convention for the Unification of Certain Rules for International Carriage by Air (Montreal Convention). — Montréal, 1999.
[219] https://www.lex.uz/acts/55599.
[220] https://www.uzcaa.uz/ru/acts.

обновлена: с 1 января 2025 года действует новый закон о железнодорожном транспорте, заменивший акт, принятый в 1999 году[221]. Технические требования к состоянию пути, сооружений и подвижного состава, порядок организации движения поездов и принципы сигнализации устанавливаются правилами технической эксплуатации. Обеспечение безопасности движения возложено на специальное подразделение перевозчика, а государственный контроль осуществляется уполномоченным органом.

Для сопровождающего туристскую группу существенны несколько практических обстоятельств железнодорожной перевозки. Пожарная безопасность вагона имеет свои особенности: замкнутое пространство, значительная плотность размещения людей и ограниченное число выходов означают, что порядок действий при задымлении должен быть отработан заранее, а места расположения аварийных выходов и средств пожаротушения известны сопровождающему до посадки. Ночная перевозка группы требует распределения участников по вагону с учётом возраста и состояния здоровья, а также установления порядка связи между сопровождающим и участниками. Отдельного внимания требуют посадка и высадка на промежуточных станциях с непродолжительной стоянкой: именно здесь чаще всего происходит отставание участников от поезда, и предупреждением служит предварительное указание точного времени стоянки и запрет на удаление от вагона.

Таблица 10.2

Сопоставление авиационного и железнодорожного транспорта по обеспечению безопасности пассажиров

Признак сравнения	Авиационный транспорт	Железнодорожный транспорт
Основа международного регулирования	Конвенция о международной гражданской авиации и приложения к ней, устанавливающие стандарты и рекомендуемую практику	Международные соглашения о перевозках пассажиров и багажа, применяемые на сети сообщающихся дорог

[221] https://lex.uz/ru/docs/7239400

Признак сравнения	Авиационный транспорт	Железнодорожный транспорт
Национальная основа	Воздушный кодекс и авиационные правила, разрабатываемые уполномоченным органом	Закон о железнодорожном транспорте и правила технической эксплуатации железных дорог
Управление безопасностью	Обязательная система управления безопасностью полётов у эксплуатанта, построенная на выявлении опасных факторов	Специальное подразделение перевозчика, осуществляющее контроль безопасности движения поездов
Контроль пассажиров	Обязательный досмотр пассажиров и ручной клади, ограничения на провоз веществ и предметов	Проверка проездных документов, досмотр на отдельных направлениях и объектах
Инструктаж пассажиров	Обязательная демонстрация перед каждым вылетом, наглядные карточки в креслах	Информирование проводником при посадке, памятки в вагоне
Эвакуация	Нормируемый параметр воздушного судна; выполняется по команде экипажа через установленные выходы	Через двери и аварийные выходы вагона; порядок зависит от места остановки состава
Помощь при ухудшении состояния	Комплекты на борту, подготовка экипажа, возможность вынужденной посадки	Комплекты в вагоне, подготовка проводника, возможность остановки на ближайшей станции

Контроль пассажиров представляет собой процедуру, наиболее полно развитую именно на этих двух видах транспорта, и потому рассматривается здесь. Следует различать три действия, нередко смешиваемые между собой:

Проверка проездных документов устанавливает право лица на проезд и соответствие сведений о нём заявленным.

Проверка документов, удостоверяющих личность, устанавливает, что перевозится именно то лицо, на которое оформлен проездной документ.

Досмотр направлен на выявление предметов и веществ, запрещённых к перевозке, и производится в отношении пассажира и его вещей.

Первые два действия применяются на всех видах транспорта, третье — преимущественно на авиационном и, на отдельных направлениях, на железнодорожном. Досмотр производится уполномоченными лицами в установленном порядке. Пассажир вправе знать основания его проведения и требовать, чтобы досмотр производился в условиях, обеспечивающих его достоинство. Сопровождающему группу надлежит разъяснить участникам, что отказ от прохождения досмотра влечёт отказ в перевозке и не порождает права на возврат уплаченной стоимости.

Практическое значение имеет и планирование времени, отводимого на прохождение контроля, поскольку недооценка этого времени служит наиболее частой причиной опоздания группы.

Приведём расчёт. Пусть группа насчитывает 40 человек, регистрация одного пассажира занимает в среднем 1,5 минуты при двух работающих стойках, а прохождение досмотра — 0,8 минуты на человека при одном пункте контроля.

Тогда регистрация группы потребует 40×1,5:2=30 минут, досмотр — 40 × 0,8 = 32 минуты, что вместе с перемещением между зонами и ожиданием в общей очереди составляет не менее полутора часов.

Отсюда следует, что время прибытия группы в аэропорт рассчитывается не по нормативу, установленному для отдельного пассажира, а с учётом её численности. Практическим правилом служит прибытие организованной группы существенно ранее общего установленного срока.

Авиационный и железнодорожный транспорт обеспечены наиболее развитыми системами регулирования безопасности, действующими на трёх уровнях — международном, национальном и договорном. Ответственность распределена между участниками перевозки таким образом, что туроператор отвечает перед туристом за услугу в целом и потому обязан добросовестно выбирать перевозчика, а сопровождающий группу — знать порядок контроля, ограничения на провоз и особенности поведения участников при происшествии. Вместе с тем в наземных турах основная часть перевозок

осуществляется иным видом транспорта, обладающим существенно меньшей защищённостью, и его рассмотрению посвящён следующий параграф.

10.2. Специальные стандарты безопасности на автобусном и автомобильном транспорте

Автомобильный транспорт занимает в наземных турах положение, которое следует охарактеризовать прямо: он обеспечивает основную часть перевозок и одновременно порождает основную часть тяжёлых происшествий с туристскими группами. Причины этого положения объективны. Движение осуществляется в общем потоке, где поведение прочих участников не поддаётся управлению. Результат зависит от состояния одного человека — водителя, тогда как в авиации и на железной дороге действует экипаж из нескольких лиц, техническое состояние транспортного средства проверяется реже и менее строго, наконец, автобус лишён той степени защиты пассажиров, которая обеспечивается конструкцией воздушного судна или вагона. Отсюда следует, что мер, применяемых на прочих видах транспорта, здесь недостаточно, и предприятие туризма обязано осуществлять собственный контроль перед каждой поездкой.

Правовая основа перевозок автомобильным транспортом в Республике Узбекистан была существенно обновлена, с 21 июля 2024 года действует закон о дорожном движении, заменивший ранее применявшийся акт о безопасности дорожного движения[222]. Отношения по перевозке пассажиров регулируются также законодательством об автомобильном транспорте и правилами перевозки пассажиров и багажа, устанавливающими в том числе требования к техническому осмотру транспортных средств[223]. Обязанности по обеспечению безопасности туристов возложены на туроператоров и турагентов отраслевым законодательством[224], а дополнительные требования к безопасности на объектах транспорта и туризма установлены специальными мерами государственного регулирования[225]. Существует и международный стандарт на систему

[222]Закон Республики Узбекистан «О дорожном движении».
[223] https://www.lex.uz/acts/246743
[224]Закон Республики Узбекистан «О туризме».
[225]Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 1010.

менеджмента безопасности дорожного движения, применимый к предприятиям, чья деятельность связана с использованием дорог[226]. Его внедрение позволяет перевозчику выстроить работу с рисками не по отдельным происшествиям, а системно.

Технический осмотр, будучи процедурой, применяемой на всех видах транспорта, наиболее показателен именно здесь, поскольку в автомобильных перевозках он чаще всего подменяется формальностью. Необходимо строго различать несколько самостоятельных действий, приведённых в таблице 10.3, поскольку их смешение приводит к опасному заблуждению, будто наличие документа о государственном техническом осмотре освобождает от проверки перед выездом. Государственный технический осмотр удостоверяет соответствие транспортного средства требованиям безопасности на момент его проведения и повторяется через установленные промежутки времени. Техническое обслуживание выполняется по регламенту изготовителя и направлено на предупреждение отказов. Предрейсовый контроль производится перед каждым выездом и охватывает узлы, отказ которых наиболее опасен, — тормозную систему, рулевое управление, шины, световые приборы. Наконец, предрейсовый медицинский осмотр относится не к машине, а к водителю, и является столь же обязательным.

Таблица 10.3

Виды технического осмотра и контроля при автомобильной перевозке

Вид осмотра	Содержание	Периодичность	Кто проводит	Документ подтверждения
Предрейсовый контроль технического состояния	Проверка тормозов, рулевого управления, шин, световых приборов, стеклоочистителей, аварийных выходов и	Перед каждым выездом на линию	Ответственное лицо перевозчика	Отметка в путевом листе

[226]ISO 39001:2012. Road traffic safety (RTS) management systems.

Вид осмотра	Содержание	Периодичность	Кто проводит	Документ подтверждения
	средств пожаротушения			
Предрейсовый медицинский осмотр водителя	Проверка состояния здоровья и отсутствия признаков утомления либо опьянения	Перед каждым выездом на линию	Медицинский работник	Отметка в путевом листе
Техническое обслуживание по регламенту изготовителя	Плановые работы по перечню и в объёме, установленном изготовителем, с заменой расходных элементов	По пробегу либо по календарному сроку	Специализированная организация или служба перевозчика	Заказ-наряд, сервисная книжка
Государственный технический осмотр	Проверка соответствия транспортного средства требованиям безопасности, установленным государством	В сроки, установленные законодательством	Уполномоченная организация	Документ о прохождении осмотра
Контроль после ремонта и сезонная подготовка	Проверка выполненных работ, подготовка к эксплуатации в жаркий или холодный период	После ремонта и при смене сезона	Служба перевозчика	Акт выполненных работ

Требования к водителю образуют вторую группу условий, и центральное место среди них занимает режим труда и отдыха. Основание этого требования состоит в том, что утомление снижает быстроту реакции и способность оценивать обстановку постепенно и незаметно для самого человека, вследствие чего водитель, чувствующий себя способным продолжать движение, объективно уже не способен управлять безопасно. Международное соглашение, применяемое при международных автомобильных перевозках, устанавливает ограничения продолжительности управления и минимальной продолжительности отдыха[227]. Сходные по существу ограничения применяются и в национальной практике. Типовое построение суточного маршрута с учётом этих ограничений представлено на рисунке 10.2. Непрерывное управление не более четырёх с половиной часов, затем перерыв не менее сорока пяти минут, суммарное управление за сутки не более девяти часов и ежедневный отдых не менее одиннадцати часов.

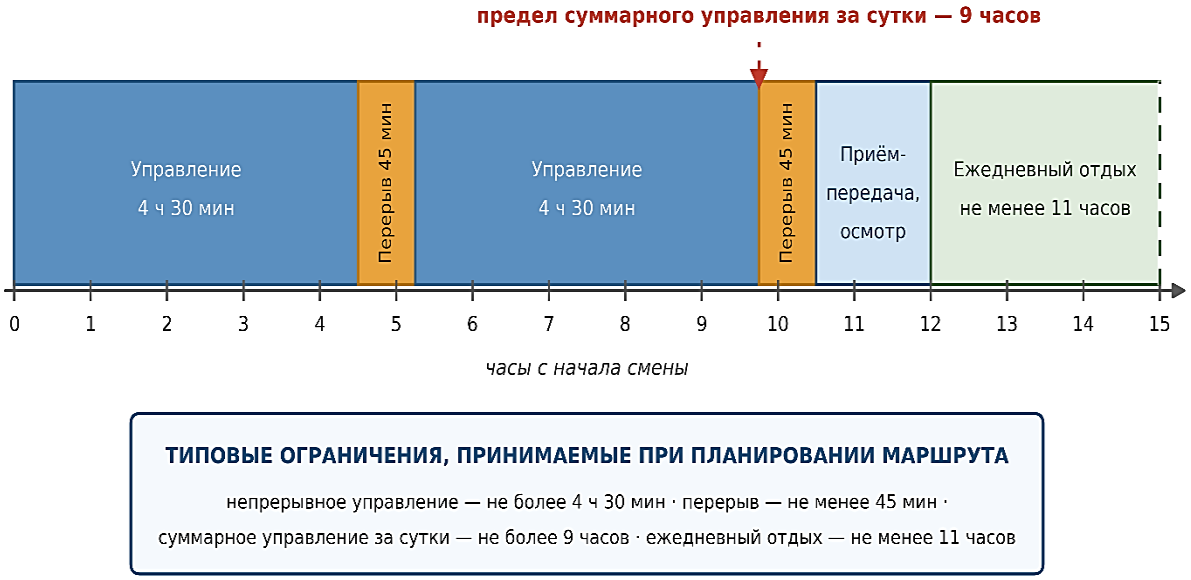


Рис.10.2. Режим труда и отдыха водителя при построении суточного маршрута.[228]

Практическое значение этих ограничений раскрывается при планировании конкретного маршрута, и здесь необходим расчёт.

[227]European Agreement Concerning the Work of Crews of Vehicles Engaged in International Road Transport (AETR). — Geneva: UNECE, 1970.
[228]Величины приведены как типовые.

Пусть протяжённость дневного переезда составляет 620 километров, а средняя скорость движения автобуса с учётом состояния дороги и населённых пунктов принимается равной 55 километрам в час.

Чистое время движения составит 620:55 =11,3 часа, что превышает суточный предел управления в девять часов на 2,3 часа.

К этому необходимо прибавить перерывы: при такой продолжительности движения требуется не менее двух перерывов по сорок пять минут, то есть 1,5 часа, а также время на посадку, высадку и приём пищи участниками — не менее часа.

Общая продолжительность смены достигает 13,8 часа[229]. Вывод однозначен: такой переезд не может быть выполнен одним водителем. Допустимые решения — включение в экипаж второго водителя, разделение переезда на два дня с ночёвкой либо сокращение протяжённости маршрута. Решение же продолжать движение «поскольку водитель согласен» является нарушением, а согласие водителя не имеет правового значения и не снимает ответственности с перевозчика и туроператора.

Проверим обратный случай. Пусть переезд составляет 380 километров при той же средней скорости: чистое время движения равно 380:55=6,9 часа, что укладывается в суточный предел. Требуется один перерыв продолжительностью сорок пять минут после четырёх с половиной часов движения, и общая продолжительность смены с учётом остановок составит около 9 часов. Такой маршрут выполним одним водителем. Отсюда следует практическое правило составления программы наземного тура: протяжённость дневных переездов планируется исходя из ограничений режима труда водителя, а не из желания включить в программу большее число объектов. Попытка уплотнить программу оборачивается либо нарушением, либо утомлением участников, которым также приходится проводить в дороге тринадцать часов.

Требования к самому транспортному средству включают несколько позиций, значение которых для туристской перевозки особенно велико. Ремни безопасности должны быть исправны на всех пассажирских местах, а их использование — доведено до участников

[229]Расчёты выполнены на условных данных.

группы перед началом движения; практика показывает, что при отсутствии прямого указания сопровождающего значительная часть пассажиров ремнями не пользуется. Аварийные выходы должны быть обозначены, доступны и не загорожены багажом, а механизмы их открывания исправны. Средства пожаротушения и комплект первой помощи должны быть доступны, а не заперты в багажном отсеке. Устройство регистрации режима движения позволяет впоследствии установить фактическую продолжительность управления и потому служит не средством надзора за водителем, а средством защиты перевозчика при разбирательстве.

Таблица 10.4

Чек-лист допуска автобуса и водителя к перевозке туристской группы

№	Объект проверки	Проверяемое требование	Подтверждающий документ
Транспортное средство			
1	Разрешительные документы	Наличие у перевозчика права осуществлять перевозку пассажиров	Лицензия либо иной разрешительный документ
2	Техническое состояние	Прохождение государственного технического осмотра и предрейсового контроля	Документ об осмотре, отметка в путевом листе
3	Ремни безопасности	Наличие и исправность на всех пассажирских местах	Акт осмотра
4	Аварийные выходы	Обозначение, доступность, исправность механизмов открывания	Акт осмотра

№	Объект проверки	Проверяемое требование	Подтверждающий документ
5	Средства пожаротушения и комплект первой помощи	Наличие, доступность, срок годности	Акт осмотра
6	Устройство регистрации режима движения	Наличие и работоспособность	Отметка в путевом листе
Водитель			
7	Квалификация	Наличие права управления транспортным средством соответствующей категории и стажа	Водительское удостоверение, кадровые документы
8	Медицинский осмотр	Прохождение предрейсового осмотра	Отметка в путевом листе
9	Режим труда и отдыха	Соблюдение ограничений продолжительности управления и отдыха	Записи устройства регистрации, график работы
Маршрут и перевозка			
10	Схема маршрута	Соответствие протяжённости и продолжительности установленным ограничениям	Схема и график движения
11	Особые участки	Учёт горных и перевальных участков, ограничений ночного движения и погодных условий	Схема маршрута с отметками

№	Объект проверки	Проверяемое требование	Подтверждающий документ
12	Страхование и список группы	Наличие страхования и поимённого списка участников	Договор страхования, список группы

Особенности маршрута составляют третью группу условий. Горные и перевальные участки требуют учёта продольного уклона, состояния покрытия, наличия ограждений и возможности разъезда, а также опыта водителя именно на таких участках. Ночное движение существенно повышает риск и в туристских перевозках должно рассматриваться как исключение, а не как способ сэкономить светлое время для осмотра объектов. Погодные условия — туман, сильный ветер, гололёд, ливень служат основанием для изменения или прекращения движения, причём решение принимает водитель, и сопровождающий не вправе понуждать его к продолжению поездки ссылками на программу тура. В жаркий период требуется учитывать состояние системы кондиционирования и предусматривать более частые остановки, поскольку длительный переезд при высокой температуре опасен для пожилых участников и детей.

Обязанности сопровождающего при автомобильной перевозке шире, чем при иных видах транспорта, поскольку рядом нет экипажа из нескольких человек. До начала движения он проводит инструктаж: сообщает о расположении аварийных выходов и средств пожаротушения, о необходимости пользоваться ремнями, о правилах поведения при остановке на дороге, о продолжительности переезда и о времени остановок. Он ведёт поимённый учёт участников и производит сверку после каждой остановки, поскольку отставание участника на придорожной стоянке относится к наиболее частым происшествиям. При вынужденной остановке на проезжей части он организует высадку участников за пределы дороги, за ограждение, а не на обочину со стороны движения, и обеспечивает обозначение места остановки. Наконец, он располагает списком участников со сведениями, которые могут потребоваться при обращении за медицинской помощью.

Перевозка организованных групп детей выделяется в самостоятельную задачу и требует дополнительных условий:

сопровождения взрослыми в установленном соотношении к числу детей, назначения ответственного в каждом транспортном средстве, запрета ночного движения, повышенных требований к опыту водителя и к состоянию транспортного средства, а также уведомления уполномоченных органов в порядке, установленном законодательством. Ослабление любого из этих условий недопустимо, а ссылка на кратковременность поездки основанием для отступления не является.

Таким образом, автомобильная перевозка требует от предприятия туризма наибольшего собственного участия в обеспечении безопасности: проверки перевозчика и транспортного средства перед каждой поездкой, планирования маршрута исходя из ограничений режима труда водителя, а не из желаемой программы, и подготовки сопровождающего к самостоятельным действиям в пути. Вместе с тем существует вид перевозки, при котором транспортное средство одновременно служит средством размещения, а помощь извне может оказаться недоступной в течение длительного времени, его рассмотрению посвящён следующий параграф.

10.3. Специальные стандарты безопасности на круизном и водном транспорте

Круизное судно занимает среди транспортных средств особое положение, объясняющее строгость предъявляемых к нему требований. Оно является одновременно средством перевозки и средством размещения: пассажир проводит на нём не часы, а недели, спит, питается и пользуется общественными помещениями. Оно вмещает число людей, сопоставимое с населением небольшого посёлка. И, что решающе, оно автономно: при происшествии в открытом море помощь извне поступает не через минуты, а через часы, а иногда не поступает вовсе, и судно располагает только собственными средствами. Именно автономность, а не размеры или стоимость, определяет содержание требований к безопасности на водном транспорте.

Международную основу этих требований образует конвенция по охране человеческой жизни на море, принятая в действующей

редакции в 1974 году и с тех пор неоднократно дополнявшаяся[230]. Она устанавливает требования к конструкции судна, к противопожарной защите, к спасательным средствам, к радиосвязи и к организации плавания. Дополняет её международный кодекс по управлению безопасностью, включённый в конвенцию отдельной главой и требующий от судоходной компании наличия системы управления безопасностью, по существу, того же, что требуется от авиационного эксплуатанта[231]. Подготовка и дипломирование членов экипажа регулируются самостоятельной конвенцией[232], устанавливающей минимальные требования к знаниям и навыкам, включая действия при аварийных ситуациях. Совокупность этих документов означает, что безопасность судна обеспечивается не только его конструкцией, но и подтверждённой квалификацией каждого члена экипажа.

Наибольшее практическое значение для пассажира имеет требование о сборе и ознакомлении с действиями при тревоге. Международные правила предписывают провести сбор пассажиров в течение суток после их посадки на судно и ознакомить их с расположением мест сбора, с путями следования к ним и с порядком использования спасательных жилетов[233]. После известного происшествия с круизным судном в 2012 году, при котором значительная часть пассажиров не успела пройти такой сбор, отраслевая практика была изменена: ведущие круизные компании приняли обязательство проводить сбор до отхода судна из порта посадки. Смысл этого изменения очевиден: инструктаж, проведённый после выхода в море, бесполезен, если происшествие наступает в первые часы рейса. Сопровождающему туристскую группу надлежит обеспечить участие всех участников в этом сборе и убедиться, что каждый знает своё место сбора, поскольку места закрепляются за каютами, а не выбираются пассажиром.

Порядок действий пассажира по сигналу общесудовой тревоги представлен на рисунке 10.3.

---

[230] International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS).

[231] International Safety Management (ISM) Code.

[232] International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW).

[233] SOLAS, Chapter III, Regulation 19: Emergency training and drills.



Рис.10.3. Действия по сигналу тревоги на круизном лайнере.

Сигнал подаётся установленным сочетанием коротких и продолжительного звуков, и его значение должно быть известно каждому находящемуся на борту. Пассажир берёт спасательный жилет, тёплую одежду и необходимые лекарства, следует к закреплённому месту сбора по указанному маршруту, не пользуясь лифтами, отмечается у члена экипажа при поимённой сверке и ожидает указаний. Существенно, что посадка в спасательные средства производится исключительно по команде экипажа: самостоятельные действия пассажиров при эвакуации с судна многократно приводили к жертвам, которых не было бы при организованном порядке.

Противопожарная защита судна построена на принципе разделения его на зоны, ограниченные конструкциями, препятствующими распространению огня и дыма в течение установленного времени. Это решение имеет прямое следствие для поведения людей: закрытая противопожарная дверь не является препятствием, которое следует обойти, она является защитой, и её открывание без необходимости распространяет опасность на смежные помещения. Пассажирам разъясняется также запрет курения вне отведённых мест, поскольку возгорание в каюте на судне представляет большую опасность, чем возгорание в гостиничном номере: эвакуация ограничена, а посторонней помощи ждать неоткуда.

Санитарно-эпидемиологические особенности круизного судна вытекают из того же свойства замкнутости. Значительное число людей, общие помещения, общая система водоснабжения и общее питание создают условия для быстрого распространения инфекционных заболеваний, а изоляция заболевших ограничена числом кают. Международные медико-санитарные правила предусматривают свидетельство о санитарном контроле судна и меры при выявлении

случаев заболевания на борту[234]. Практическими средствами предупреждения служат контроль качества воды и продовольствия, устройства для обработки рук при входе в помещения питания, порядок опроса пассажиров о состоянии здоровья при посадке и порядок изоляции при выявлении заболевания. Сопровождающему группы надлежит разъяснить участникам обязанность сообщать о недомогании, а не скрывать его из опасения быть изолированным, поскольку сокрытие подвергает опасности всех.

Оказание медицинской помощи на судне организовано иначе, чем на прочих видах транспорта, и это различие также определяется автономностью. Международные требования предусматривают, что суда, перевозящие сто и более человек и совершающие международные рейсы продолжительностью свыше трёх суток, должны иметь на борту квалифицированного врача[235]. Крупные круизные суда располагают судовым лазаретом, запасом медикаментов и оборудованием, позволяющим оказывать помощь в течение времени, необходимого для захода в ближайший порт. Вместе с тем возможности судовой медицины ограничены, и при тяжёлом состоянии пассажира решение сводится к выбору между изменением маршрута для захода в порт и передачей пострадавшего спасательным службам, что при удалении от берега сопряжено со значительными затруднениями. Отсюда следует практическое требование к туроператору: сведения о хронических заболеваниях участников и о принимаемых ими лекарственных средствах должны быть получены до начала круиза, а участникам разъяснена необходимость иметь запас лекарств на весь рейс с некоторым превышением его продолжительности.

Сопоставление эвакуации и оказания помощи на всех рассмотренных видах транспорта приведено в таблице 10.5. Оно позволяет увидеть закономерность, которая иначе остаётся незамеченной: требования к собственным средствам транспортного средства тем строже, чем дольше приходится ожидать внешней помощи.

[234]International Health Regulations (2005).
[235]Maritime Labour Convention, 2006.

Таблица 10.5

Эвакуация и оказание помощи на различных видах транспорта

Признак	Воздушное судно	Пассажирский поезд	Автобус	Морское судно
Кто подаёт команду об эвакуации	Командир воздушного судна через экипаж	Начальник поезда, проводник вагона	Водитель либо сопровождающий группы	Капитан судна по общесудовой тревоге
Средства эвакуации	Аварийные выходы, надувные трапы	Двери и аварийные выходы вагона, аварийные молотки	Служебная дверь, аварийные выходы и люки	Шлюпки, плоты, эвакуационные системы
Нормируемое время	Установлено как проектный параметр судна	Зависит от места остановки состава	Не нормируется, определяется практикой	Установлено для сбора и посадки в спасательные средства
Место сбора	Вне зоны судна по указанию экипажа	Вдоль пути с противоположной стороны от движения	За ограждением дороги, вне проезжей части	Закреплённое за каютой место сбора на палубе
Средства оказания помощи	Комплекты на борту, кислородное оборудование	Комплекты в вагоне	Комплект в салоне	Судовой лазарет, запас медикаментов, на отдельных судах — врач
Подготовка персонала	Обязательная периодическая подготовка экипажа	Подготовка проводников	Подготовка водителя и сопровождающего	Обязательная подготовка по международным требованиям, учения экипажа

Признак	Воздушное судно	Пассажирский поезд	Автобус	Морское судно
Прекращение перевозки ради помощи	Вынужденная посадка в ближайшем пригодном аэропорту	Остановка на ближайшей станции	Остановка в безопасном месте, вызов помощи	Заход в ближайший порт либо передача на другое судно

Автобус, остановившийся на дороге, получает помощь в течение десятков минут, и потому располагает лишь комплектом первой помощи и огнетушителем. Морское судно в рейсе ожидает помощи часами, и потому обязано иметь спасательные средства на всех находящихся на борту, судовой лазарет, запас медикаментов и обученный экипаж. Воздушное и железнодорожное сообщение занимают промежуточное положение. Рисунок 10.4 показывает этот порядок величин, приведённые значения условны и служат для сопоставления, а не как нормативные.

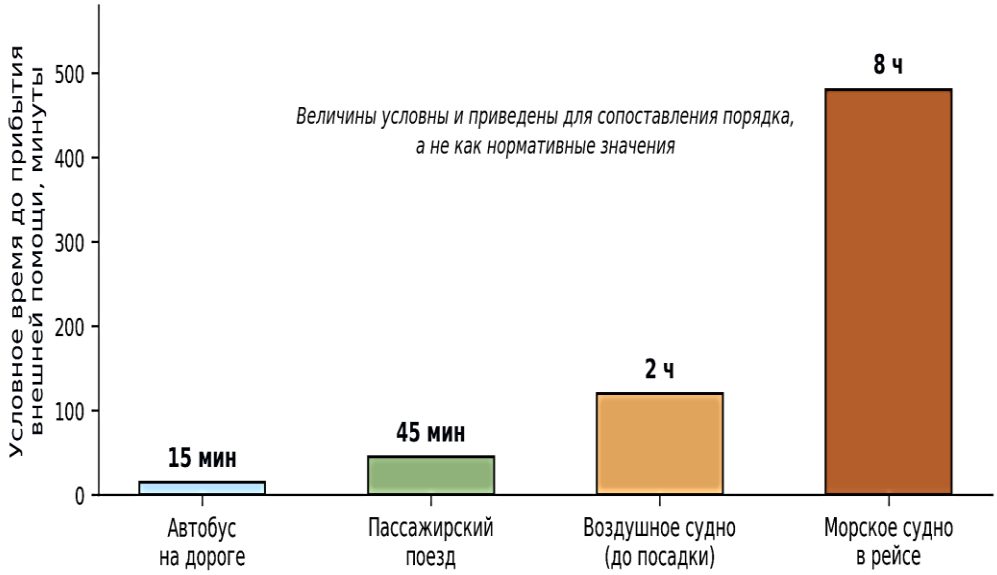


Рис.10.4. Автономность различных видов транспорта.

Речные круизы и прогулочные суда, распространённые на внутренних водных путях, подчиняются менее строгим требованиям, и именно поэтому нарушения здесь встречаются чаще. Наиболее опасными из них являются превышение пассажировместимости, отсутствие спасательных жилетов по числу, находящихся на борту либо их размещение в запертых помещениях, выход в рейс при

неблагоприятном прогнозе и отсутствие инструктажа перед отходом. Туроператору, включающему прогулку на судне в программу тура, надлежит проверять те же обстоятельства, что и при выборе автомобильного перевозчика: наличие разрешительных документов, соответствие числа участников пассажировместимости, наличие и доступность спасательных средств, квалификацию экипажа и наличие страхования. Обязанности по обеспечению безопасности туристов возложены на туроператоров и турагентов отраслевым законодательством[236], а дополнительные требования к объектам транспорта и туризма установлены специальными мерами государственного регулирования[237].

Приведём расчёт, поясняющий значение соответствия числа участников пассажировместимости.

Пусть прогулочное судно имеет установленную пассажировместимость 60 человек и укомплектовано 66 спасательными жилетами, из которых 8 предназначены для детей.

Туристская группа насчитывает 54 взрослых и 9 детей, то есть 63 человека, что превышает пассажировместимость на 3 человека, а число детских жилетов оказывается меньше числа детей на одного.

Формально нарушение может показаться незначительным, однако при происшествии оно означает, что четверо находящихся на борту, включая одного ребёнка, останутся без надлежащего спасательного средства[238]. Правильное решение состоит в разделении группы на два рейса либо в выборе судна большей вместимости; решение «взять всех, поскольку идти недалеко» недопустимо.

Водный транспорт предъявляет наиболее строгие требования к собственным средствам обеспечения безопасности именно вследствие своей автономности, а порядок действий пассажира при тревоге отрабатывается до начала рейса, а не в момент происшествия. Сопоставление всех рассмотренных видов транспорта показывает, что эвакуация и оказание помощи организованы на них по единой логике:

команду подаёт лицо, ответственное за транспортное средство;

пути и места сбора установлены заранее;

сверка людей производится поимённо;

[236]Закон Республики Узбекистан «О туризме».

[237]Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 1010.

[238]Расчёты выполнены на условных данных.

а объём собственных средств определяется временем, которое придётся ждать помощь извне.

Изложенное в настоящей главе позволяет заключить, что безопасность туристской перевозки обеспечивается не одним лишь соблюдением требований перевозчиком. Предприятие туризма участвует в ней трижды: при выборе перевозчика, при планировании маршрута с учётом установленных ограничений и при подготовке участников поездки. Ни одно из этих действий не может быть выполнено в момент происшествия — все они совершаются заранее.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте три уровня регулирования безопасности перевозки.
2. Как распределяется ответственность между туроператором, перевозчиком, экипажем, сопровождающим и туристом?
3. Почему туроператор отвечает перед туристом за перевозку, хотя непосредственным исполнителем выступает перевозчик?
4. В чём состоит различие двух областей защиты в авиации — от непреднамеренных событий и от актов незаконного вмешательства?
5. Почему время прибытия организованной группы рассчитывается не по нормативу для отдельного пассажира?
6. Какие обстоятельства железнодорожной перевозки требуют особого внимания сопровождающего группы?
7. Назовите четыре самостоятельных вида осмотра и контроля при автомобильной перевозке.
8. Изложите типовые ограничения режима труда и отдыха водителя.
9. Каковы требования к автобусу, предназначенному для перевозки туристской группы?
10. Почему автономность является определяющим признаком при установлении требований к водному транспорту?
11. Опишите порядок действий пассажира по сигналу общесудовой тревоги.

ГЛАВА 11. ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ

Ключевы слова и термины: *система управления объектом размещения, конфиденциальность, целостность, доступность, компрометация учётной записи, резервное копирование с проверкой восстановления, инцидент информационной безопасности, оператор персональных данных, регламент о защите данных, локализация персональных данных*

11.1. Цифровые системы в современном туризме - PMS, CRS, онлайн-платформы бронирования

Современное предприятие размещения управляется не совокупностью разрозненных программ, а связанным информационным контуром, в котором сведения о госте, однажды введённые при бронировании, последовательно проходят через несколько систем и возвращаются в виде счёта, отзыва и записи в истории проживания. Понимание устройства этого контура необходимо не только специалисту по информационным технологиям, но и управляющему, поскольку от него зависят три обстоятельства: что произойдёт при отказе системы, где именно находятся сведения о гостях и кто, кроме самого предприятия, имеет к ним доступ.

Ядром контура выступает система управления объектом размещения. Она ведёт номерной фонд и его состояние, тарифы и ограничения продаж, оформляет заселение и выезд, формирует счета и отчётность. К ней присоединены прочие системы: система бронирования с канальным менеджером, обеспечивающим передачу сведений о доступности номеров на платформы и приём заявок от них; платёжный шлюз; система управления отношениями с гостями, хранящая историю проживания и предпочтения; касса предприятия питания, переносящая начисления на счёт гостя; система электронных замков и контроля доступа; система видеонаблюдения и учётные системы. Устройство контура представлено на рисунке 11.1.



Рис.11.1. Информационный контур предприятия размещения.

Существенно понимать, какие именно сведения обращаются в этом контуре, поскольку именно их состав определяет привлекательность гостиничных данных для противоправного использования. Предприятие размещения собирает и хранит сведения о личности гостя и реквизиты удостоверяющего документа, даты и место его пребывания, контактные сведения, платёжные реквизиты, историю поездок и предпочтения, а в ряде случаев — сведения об особенностях здоровья, сообщённые гостем добровольно. Такое сочетание встречается редко: банк располагает платёжными сведениями, но не знает, где находится клиент; перевозчик знает маршрут, но не хранит истории проживания. Гостиница же располагает всем сразу, и потому её база представляет самостоятельную ценность. Обработка этих сведений регулируется законодательством о персональных данных[239], отдельные категории, включая сведения о состоянии здоровья, обрабатываются в специальном порядке.

Особое положение занимают платёжные реквизиты. Отраслевой стандарт безопасности платёжных карт устанавливает требования к их обработке и, что практически наиболее важно, ограничивает хранение:

[239]Закон Республики Узбекистан, № ЗРУ-547.

полный номер карты, срок действия и проверочный код не подлежат сохранению предприятием после совершения операции[240]. Из этого следует прямой запрет распространённых практик — записи реквизитов карты на бумажном бланке гарантии бронирования, пересылки их по электронной почте или в мессенджере, хранения сканов карт в файлах службы приёма. Правильным решением служит использование платёжного шлюза, при котором предприятие получает лишь подтверждение операции и её признак, но не сами реквизиты.

Таблица 11.1

Цифровые системы предприятия размещения и требования к их защите

Система	Назначение	Обрабатываемые сведения	Последствия отказа	Основное требование к защите
Система управления объектом	Учёт номерного фонда, тарифов, заселения и выезда, счетов гостей	Личность гостя, реквизиты документа, даты пребывания, расчёты, номер комнаты	Невозможность заселения и расчёта, утрата сведений о брони	Резервное копирование и порядок работы по ручным процедурам
Система бронирования и канальный менеджер	Приём заявок и синхронизация доступности с платформами	Сведения о заявителе, даты, тариф, особые пожелания	Рассинхронизация доступности, перепродажа номеров	Контроль синхронизации и порядок действий при её сбое
Платёжный шлюз	Приём оплаты и возвраты	Платёжные реквизиты, суммы операций	Невозможность приёма оплаты, задержка возвратов	Недопустимость хранения полных платёжных

[240]PCI DSS: Payment Card Industry Data Security Standard, v4.0. — PCI Security Standards Council, 2022.

Система	Назначение	Обрабатываемые сведения	Последствия отказа	Основное требование к защите
				реквизитов на предприятии
Система управления отношениями с гостями	Учёт истории проживания и предпочтений, программа постоянных гостей	История проживания, предпочтения, контактные сведения	Утрата сведений о постоянных гостях	Разграничение прав доступа и установленные сроки хранения
Касса предприятия питания	Учёт продаж и перенос начислений на счёт гостя	Заказы, суммы, привязка к номеру комнаты	Невозможность обслуживания и переноса начислений	Разграничение прав и контроль изменений в чеках
Электронные замки и контроль доступа	Выдача и изъятие прав входа в помещения	Сведения о выданных ключах и событиях входа	Невозможность выдать ключ, бесконтрольный доступ	Учёт применения служебных ключей и сохранение записей событий
Видеонаблюдение и учётные системы	Фиксация обстоятельств и ведение учёта	Изображения людей, учётные и кадровые сведения	Утрата записей, необходимых при разбирательстве	Ограничение круга лиц с доступом и установленный срок хранения

Разграничение прямых и посреднических каналов продаж имеет не только коммерческое, но и правовое значение. При прямом бронировании предприятие получает сведения непосредственно от гостя и распоряжается ими самостоятельно, определяя цели и способы их обработки. При бронировании через платформу часть сведений первоначально собирает платформа и передаёт предприятию лишь необходимый объём, причём соотношение обязанностей сторон определяется условиями договора между ними. Практическое следствие состоит в том, что предприятию надлежит знать, какие именно сведения оно получает от платформы, на каком основании и какие обязанности при этом принимает. Наиболее частая ошибка заключается в предположении, будто ответственность за сохранность сведений несёт платформа: перед гостем, находящимся в отеле, отвечает отель.

Столь же существенно, что часть систем предприятия располагается за пределами его помещений. Облачная система управления, размещённая на серверах поставщика, платёжный шлюз, служба рассылки сообщений гостям, подрядчик по обслуживанию оборудования, имеющий удалённый доступ, все они образуют точки выхода сведений за пределы контура, обозначенные на рисунке 11.1. Ответственность предприятия перед гостем при этом не прекращается: передача сведений подрядчику не переносит на него обязательств перед гостем. Отсюда вытекают требования к выбору поставщика системы, которые целесообразно закреплять в договоре: указание места хранения данных, ограничение круга лиц поставщика, имеющих доступ, обязанность уведомлять предприятие о происшествиях, порядок и сроки резервного копирования, а также — что упускается чаще всего — порядок выгрузки данных в пригодном для использования виде при расторжении договора. Предприятие, лишившееся доступа к собственной базе гостей вследствие прекращения договора с поставщиком, утрачивает важнейший накопленный ресурс.

Зависимость деятельности от информационных систем изменила само их положение: из вспомогательного средства они превратились в критический ресурс, отказ которого останавливает обслуживание. Оценим последствия одного из наиболее распространённых сбоев

нарушения синхронизации между системой управления и платформами бронирования.

К примеру, пусть в течение шести часов канальный менеджер не передавал сведения о занятости номеров, вследствие чего было принято девять бронирований при пяти фактически свободных номерах, то есть возникло четыре перепродажи.

Расселение гостей в объект сопоставимой категории обходится в 620 условных денежных единиц за номер, что составляет
620×4=2 480 единиц;

компенсация гостям в размере 30 % стоимости брони при средней цене 520 единиц даёт 520 × 0,3 × 4 = 624 единицы;

трансфер к другому объекту — 60 × 4 = 240 единиц.

Совокупные прямые расходы составляют 3 344 условные денежные единицы.

К ним добавляются отрицательные отзывы, денежная оценка которых затруднительна, но которые действуют существенно дольше самого происшествия. Расчёт показывает, что контроль синхронизации и наличие порядка действий при её нарушении относятся не к области технического обслуживания, а к области управления доходом.

Отсюда следует, что предприятию необходимы ручные процедуры, применяемые при отказе систем. Практика показывает, что наиболее уязвимой является служба приёма: без доступа к системе управления она не может ни заселить прибывающих, ни выставить счёт выезжающим. Средством защиты служат печатный список бронирований на текущие и следующие сутки, обновляемый несколько раз в день, бумажные бланки регистрации, автономный платёжный терминал и порядок последующего внесения сведений в систему после её восстановления. Требование о наличии таких средств вытекает и из общих требований к гостиничной услуге, предполагающих непрерывность обслуживания[241], и из обязанности предоставлять потребителю достоверные сведения об условиях оказания услуги.

Наконец, устройство информационного контура определяет и порядок разграничения прав доступа. Правило состоит в том, что каждый работник получает доступ лишь к тем сведениям, которые необходимы для выполнения его обязанностей: портье не нуждается в

[241]ISO 22483:2020. И O‘z DSt 22483:2022 (MOD).

кадровых сведениях, горничная — в платёжных, сотрудник службы питания — в истории проживания гостей. Работа под общей учётной записью, распространённая в малых средствах размещения, лишает предприятие возможности установить, кто именно совершил то или иное действие, и потому недопустима. Требования к управлению доступом, к защите записей о событиях и к разграничению полномочий систематизированы международным стандартом на систему менеджмента информационной безопасности[242], содержание которого излагается далее.

Цифровые системы предприятия туризма образуют связанный контур, в котором сведения о госте проходят через несколько систем и частично выходят за пределы предприятия. Управляющему надлежит знать состав этих систем, характер обрабатываемых ими сведений, последствия отказа каждой из них и круг внешних сторон, имеющих доступ к данным. Знание устройства контура является предварительным условием защиты: невозможно защитить то, о существовании и расположении чего неизвестно. Угрозы, которым этот контур подвергается, и меры противодействия им составляют предмет дальнейшего изложения.

11.2. Кибербезопасность: защита персональных данных туристов, платёжных систем и информационных ресурсов

Защита информации строится вокруг трёх её свойств, утрата каждого из которых имеет для предприятия размещения различные по характеру последствия. Конфиденциальность означает, что сведения доступны только тем, кому предназначены; её утрата приводит к тому, что документы, места пребывания и платёжные реквизиты гостей становятся известны посторонним. Целостность означает полноту и неискажённость сведений; её утрата проявляется в изменённых суммах счетов, подменённых датах броней, произвольно расширенных правах доступа и стёртых записях о событиях. Доступность означает возможность воспользоваться сведениями тогда, когда они необходимы; её утрата останавливает обслуживание немедленно. Соотношение этих свойств представлено на рисунке 11.2. Различие последствий существенно для управления: утрата доступности

[242]ISO/IEC 27001:2022.

обнаруживается в ту же минуту, тогда как утрата конфиденциальности может оставаться незамеченной месяцами и обнаружиться лишь тогда, когда сведения о гостях появятся в открытом обращении. Совокупность мер по обеспечению всех трёх свойств систематизирована международным стандартом на систему менеджмента информационной безопасности[243] и сопровождающим его сводом мер защиты.



Рис.11.2. Три свойства защищаемой информации и последствия их утраты.

Отраслевой профиль угроз, приведённый в таблице 11.2, обладает особенностями, отличающими предприятие размещения от организаций иных отраслей. Первая особенность состоит в круглосуточной работе службы приёма при высокой текучести персонала: учётные записи создаются и передаются часто, а изымаются несвоевременно. Вторая — в постоянном взаимодействии с внешними сторонами: платформами, платёжными провайдерами, подрядчиками, каждый из которых имеет тот или иной доступ. Третья — в наличии открытой для посторонних сети, предоставляемой гостям. Четвёртая — в том, что персонал службы приёма по роду занятий обязан отвечать на

[243]ISO/IEC 27001:2022.

обращения незнакомых лиц и выполнять их просьбы, что делает его уязвимым для обмана.

Таблица 11.2

Отраслевые угрозы информационной безопасности и меры противодействия

Угроза	Как реализуется	Что затрагивает	Меры предупреждения	Действия при наступлении
Компрометация учётной записи работника	Обманное сообщение с просьбой ввести пароль, подбор простого пароля, работа под общей учётной записью	Конфиденциальность и целостность	Многофакторная проверка входа, личные учётные записи, обучение распознаванию обманных сообщений	Немедленная блокировка записи, смена паролей, проверка совершённых действий
Вредоносное программное обеспечение с шифрованием данных	Открытие вложения, установка стороннего программного средства, использование уязвимости	Доступность прежде всего, затем целостность	Обновление программного обеспечения, ограничение прав установки, резервное копирование с проверкой восстановления	Отключение поражённых устройств от сети, переход на ручные процедуры, восстановление из копии
Мошенничество от имени предприятия	Поддельные подтверждения брони и запросы платёжных сведений, направляемые гостям	Конфиденциальность, средства гостя, репутация	Разъяснение гостям порядка оплаты, единые каналы связи, контроль	Предупреждение гостей, обращение к платформе и в правоохранительные органы

Угроза	Как реализуется	Что затрагивает	Меры предупреждения	Действия при наступлении
			публикуемых контактов	
Перехват платёжных сведений	Передача реквизитов по незащищённым каналам, хранение их на предприятии	Конфиденциальность платёжных сведений	Использование платёжного шлюза, запрет хранения и пересылки реквизитов	Уведомление платёжного провайдера и банка, блокировка операций
Утечка через подрядчика или удалённый доступ	Постоянно открытый удалённый доступ, общие учётные данные подрядчика	Конфиденциальность и целостность	Предоставление доступа на срок работ, отдельные учётные записи, обязательства подрядчика в договоре	Отзыв доступа, проверка журналов, оценка объёма затронутых сведений
Использование гостевой сети для проникновения	Соединение гостевой и служебной сети, слабая защита сетевого оборудования	Все три свойства	Разделение гостевой и служебной сети, регулярное обновление сетевого оборудования	Отключение сегмента, проверка служебных систем
Действия работника	Копирование базы гостей, изменение записей, сохранение доступа после увольнения	Конфиденциальность и целостность	Права по необходимому минимуму, изъятие доступа в день увольнения, ведение журналов действий	Служебное разбирательство по журналам, изменение прав, оценка последствий

Наиболее тяжёлые последствия влечёт поражение систем вредоносным программным обеспечением, шифрующим данные и делающим их недоступными. Организационные меры защиты дешевле технических и при этом устраняют большую часть угроз.

Первая из них — разграничение прав доступа по принципу необходимого минимума и отказ от общих учётных записей: работа под записью «администратор» лишает предприятие возможности установить, кто именно совершил действие.

Вторая — порядок изъятия доступа при увольнении, исполняемый в день прекращения трудовых отношений, а не по мере обнаружения.

Третья — обучение персонала распознаванию обманных обращений, причём обучение должно быть предметным: сотруднику показывают, как выглядит поддельное письмо о смене платёжных реквизитов и обращение якобы от руководителя с требованием срочно перевести средства.

Четвёртая — правило проверки нестандартного запроса по независимому каналу: получив по электронной почте распоряжение изменить реквизиты для перечисления, работник обязан подтвердить его по заранее известному телефону, а не по указанному в самом письме.

Отдельного порядка требует обращение с платёжными сведениями. Отраслевой стандарт ограничивает их хранение и передачу[244]. Практическое следствие состоит в том, что работник службы приёма не вправе записывать реквизиты карты гостя, принимать их по электронной почте или в сообщении и хранить в каком бы то ни было виде. Если гарантия бронирования требует данных карты, они вводятся гостем самостоятельно по защищённой ссылке либо принимаются платёжным шлюзом. Гостям, в свою очередь, разъясняется, что предприятие не запрашивает у них платёжные сведения в переписке; это разъяснение является действенным средством против мошенничества, совершаемого от имени отеля.

Технические меры образуют вторую группу. Резервное копирование составляет основу защиты от утраты доступности, однако

[244]PCI DSS: Payment Card Industry Data Security Standard, v4.0.

само по себе недостаточно: копия, из которой ни разу не производилось восстановление, не может считаться пригодной, а копия, хранящаяся в той же сети, поражается вместе с основными системами. Правило состоит в том, что копии хранятся отдельно, а восстановление проверяется периодически с фиксацией результата. Регулярное обновление программного обеспечения устраняет известные уязвимости и потому относится к числу наиболее результативных мер. Разделение гостевой и служебной сети обязательно: гость не должен иметь технической возможности обратиться к системам предприятия. Многофакторная проверка входа существенно снижает последствия компрометации пароля. Наконец, ведение и сохранение записей о событиях в системах позволяет впоследствии установить обстоятельства происшествия; без таких записей разбирательство невозможно.

Порядок действий при происшествии подчинён последовательности, установленной международной практикой управления инцидентами информационной безопасности[245]. Первым действием служит обнаружение и фиксация: работник, заметивший необычное поведение системы, сообщает установленному лицу, а не пытается устранить неисправность самостоятельно. Вторым — изоляция: поражённые устройства отключаются от сети, но не выключаются, поскольку выключение может уничтожить сведения, необходимые для расследования. Третьим — оценка: определяется, какие системы и какие категории сведений затронуты. Четвёртым — уведомление: национальное законодательство о кибербезопасности содержит специальную главу об инцидентах, предусматривающую их расследование, принятие мер субъектами кибербезопасности и раскрытие сведений об инцидентах[246]; при затрагивании персональных данных применяются также обязанности, вытекающие из законодательства о персональных данных[247]. Пятым — восстановление работы, при котором предприятие переходит на ручные процедуры и возвращается к обычному режиму лишь после подтверждения

[245]ISO/IEC 27035-1:2023.
[246] https://lex.uz/ru/docs/5960609
[247]Закон Республики Узбекистан, № ЗРУ-547.

устранения причины[248]. Шестым — разбор происшедшего с установлением коренной причины и изменением мер защиты.

Существенным для отрасли обстоятельством является обязанность уведомления гостей, чьи сведения затронуты. Соблазн умолчать о происшествии велик, однако он обманчив: сведения о нарушении становятся известны из иных источников, и тогда к первоначальному ущербу добавляется обвинение в сокрытии. Уведомление должно содержать описание того, какие именно сведения затронуты, какие меры приняты предприятием и что рекомендуется предпринять самому гостю — например, обратиться в банк для перевыпуска карты. Общие формулировки о том, что предприятие «принимает все необходимые меры», доверия не восстанавливают.

Результативность защиты подлежит измерению, поскольку в противном случае о ней невозможно судить. Практически применимы несколько показателей: доля работников, прошедших обучение и успешно распознавших учебное обманное сообщение; доля учётных записей, изъятых в день увольнения работника; периодичность и результат проверок восстановления из резервных копий; время от обнаружения происшествия до его локализации; доля систем, обновлённых до текущих версий. Проверка готовности проводится в тех же формах, что и для прочих составляющих безопасности: разбор условного происшествия с участием ответственных лиц, учебная рассылка обманных сообщений с последующим обучением тех, кто на неё откликнулся, и пробное восстановление системы из резервной копии с измерением затраченного времени.

Кибербезопасность предприятия туризма не сводится к приобретению защитных средств. Она складывается из разграничения прав доступа, дисциплины при приёме и увольнении работников, обучения персонала распознаванию обмана, отказа от хранения платёжных реквизитов, проверяемого резервного копирования и установленного порядка действий при происшествии. Расчёт показывает, что стоимость этих мер несопоставимо ниже ущерба от единственного серьёзного происшествия. Требования же, которым предприятие обязано следовать, установлены несколькими

[248]ISO 22301:2019.

источниками одновременно, и их сопоставление составляет предмет дальнейшего изложения.

11.3. Анализ стандарта ISO/IEC 27001 и регламента GDPR в системе нормативных требований

Требования к защите сведений устанавливаются одновременно несколькими источниками, различающимися по происхождению, по кругу лиц, на которых они распространяются, и по последствиям неисполнения. Смешение этих источников порождает две противоположные ошибки. *Первая* состоит в убеждении, будто наличие сертификата на систему менеджмента освобождает от исполнения закона, *вторая* — будто соблюдения закона достаточно и никаких иных требований не существует. Обе неверны: источники действуют совместно и не замещают друг друга. Их соотношение представлено на рисунке 11.3 и в таблице 11.3.

Международный стандарт на систему менеджмента информационной безопасности устанавливает требования к тому, как организация управляет защитой сведений: определяет область применения системы, выявляет и оценивает риски, выбирает и применяет меры защиты, проверяет их результативность и улучшает систему[249]. Перечень возможных мер защиты содержится в сопровождающем документе и сгруппирован по организационному, кадровому, физическому и технологическому признакам[250]. Существенно понимать, что именно подтверждает сертификат, выданный по этому стандарту. Он подтверждает наличие работающей системы управления, но не гарантирует отсутствия происшествий и не удостоверяет соответствия конкретным законам той или иной страны. Сертификация производится органом, компетентность которого подтверждена аккредитацией, с ежегодными надзорными проверками[251]; сертификат неаккредитованной организации доказательственного значения не имеет. Для предприятия туризма практическая ценность стандарта состоит не столько в самом сертификате, сколько в упорядоченности, которую требует его

[249]ISO/IEC 27001:2022.
[250]ISO/IEC 27002:2022.
[251]ISO/IEC 17021-1:2015.

внедрение: инвентаризация систем и сведений, определение владельцев, оценка рисков и назначение мер с ответственными лицами.



Рис.11.3. Источники требований на предприятиях туризма в Узбекистане.

Регламент Европейского союза о защите данных заслуживает отдельного и точного рассмотрения, поскольку в отраслевой литературе его действие излагается неверно чаще, чем действие любого иного документа. Регламент устанавливает принципы обработки, основания её законности, права субъекта данных и обязанность уведомления надзорного органа о нарушении в срок, не превышающий семидесяти двух часов с момента обнаружения[252]. Однако вопрос о том, распространяется ли он на предприятие, расположенное в Республике Узбекистан, решается не по гражданству гостя. Регламент применяется к лицам, не учреждённым в Союзе, в двух случаях: когда их деятельность связана с предложением товаров или услуг субъектам данных, *находящимся* в Союзе, и когда она связана с отслеживанием поведения таких субъектов[253]. Разъяснения европейского органа по защите данных прямо указывают, что

[252]Regulation (EU) 2016/679.
[253]Там же.

критерием служит намеренная направленность деятельности на лиц, находящихся в Союзе, а не гражданство или место жительства субъекта данных[254].

Практическое следствие для предприятия туризма Узбекистана таково. Гостиница, принимающая гражданина государства Союза, который приехал в Самарканд и заселяется на месте, по одному лишь этому обстоятельству под действие регламента не подпадает: гость в момент оказания услуги находится не в Союзе, а предприятие не направляло свою деятельность на лиц, пребывающих в Союзе. Напротив, если предприятие ведёт сайт на языках государств Союза, указывает цены в евро, размещает обращённую к их жителям рекламу и принимает от них бронирования, то оно предлагает услуги лицам, находящимся в Союзе, и действие регламента на него распространяется. То же следует и при отслеживании поведения таких лиц средствами анализа посещений сайта. Иными словами, применимость регламента определяется не тем, кто приехал, а тем, к кому обращено предложение.

Национальную основу образует законодательство о персональных данных[255], устанавливающее основания обработки, права субъекта, обязанности оператора и меры защиты. В этой части произошло изменение, которое необходимо усвоить, поскольку оно прямо определяет выбор информационных систем предприятием. Прежде действовало общее требование о хранении персональных данных граждан республики на её территории, вследствие чего использование зарубежной облачной системы управления объектом было по существу исключено. Законом от 26 марта 2026 года статья, устанавливающая это требование, изложена в новой редакции: обязательному хранению на территории республики подлежат лишь категории, прямо перечисленные в законе, включая биометрические и генетические данные, тогда как прочие персональные данные могут храниться и обрабатываться за пределами республики при выполнении одного из установленных условий[256]. Обязанность регистрации баз данных в

[254]European Data Protection Board. Guidelines 3/2018 on the territorial scope of the GDPR (Article 3), version 2.1, 2019.
[255]Закон Республики Узбекистан, № ЗРУ-547.
[256]Закон Республики Узбекистан № ЗРУ-1125.

Государственном реестре также была увязана с перечнем сведений, подлежащих обязательному хранению в республике[257].

Практическое значение этого изменения для гостиничного предприятия велико и требует внимательного прочтения. Обычные сведения о госте — имя, реквизиты документа, даты пребывания, контактные данные при соблюдении установленных условий могут обрабатываться в зарубежной облачной системе, что расширяет выбор поставщиков. Однако если предприятие применяет распознавание лиц при входе, использует отпечаток пальца для доступа в номер либо иным образом обрабатывает биометрические сведения, такие данные подлежат хранению на территории республики, и зарубежное облачное решение для них неприменимо. Отсюда следует практическое правило: прежде чем выбирать систему, предприятие определяет, какие именно категории сведений оно намерено обрабатывать, и лишь затем оценивает допустимость размещения их за пределами страны.

Таблица 11.3

Источники требований к защите сведений и порядок их исполнения

Источник требований	Кто устанавливает	На кого распространяется	Что требует	Чем подтверждается исполнение
Законодательство о персональных данных	Государство	Всех, кто обрабатывает сведения о физических лицах	Основания обработки, права субъекта, меры защиты, порядок хранения и передачи	Внутренние документы оператора, записи об обработке, регистрация баз в установленных случаях
Законодательство о кибербезопасности	Государство	Субъектов кибербезопасности; особые требования — к критической	Меры киберзащиты, расследование инцидентов, раскрытие	Документы о принятых мерах, материалы расследования инцидентов

[257]Там же.

Источник требований	Кто устанавливает	На кого распространяется	Что требует	Чем подтверждается исполнение
		инфраструктуре	сведений о них	
Регламент Европейского союза о защите данных	Европейский союз	Лиц, предлагающих услуги субъектам, находящимся в Союзе, либо отслеживающих их поведение	Принципы обработки, основания законности, права субъекта, уведомление о нарушении	Реестр операций обработки, оценка воздействия, договоры с обработчиками
Стандарт безопасности платёжных карт	Отраслевой совет платёжных систем	Всех, кто принимает, обрабатывает или передаёт данные карт	Ограничение хранения реквизитов, защита сети и передачи данных, управление доступом	Подтверждение соответствия в форме, зависящей от объёма операций
Стандарт на систему менеджмента информационной безопасности	Международная организация по стандартизации	Тех, кто принял решение о внедрении добровольно	Наличие результативной системы управления с оценкой рисков и мерами защиты	Сертификат органа, компетентность которого подтверждена аккредитацией

Третьим обязательным источником выступает законодательство о кибербезопасности, устанавливающее меры киберзащиты, порядок расследования инцидентов и раскрытия сведений о них[258]. Особые требования предусмотрены для объектов критической информационной инфраструктуры. Предприятие туризма к таким

[258]Закон Республики Узбекистан, № ЗРУ-764.

объектам, как правило, не относится, однако общие обязанности субъектов кибербезопасности распространяются на него в полном объёме. Четвёртым источником является отраслевой стандарт безопасности платёжных карт, применяемый при приёме, обработке и передаче данных карт независимо от объёма операций[259], объём же операций влияет лишь на форму подтверждения соответствия — от самооценки до проверки с привлечением квалифицированного специалиста.

Сопоставление источников позволяет установить порядок их совместного исполнения, практически применимый на предприятии:

Первым шагом определяется *состав обрабатываемых сведений и систем,* в которых они находятся, без этого невозможно установить, какие требования вообще применимы.

Вторым — устанавливается, распространяется ли на предприятие *регламент Европейского союза*, для чего оценивается направленность его деятельности, а не гражданство гостей.

Третьим — проверяется, относятся ли обрабатываемые сведения к категориям, подлежащим *обязательному хранению в республике,* и соответствует ли этому выбранная информационная система.

Четвёртым — при приёме оплаты картами приводится в *соответствие обращение с платёжными реквизитами*.

Пятым — исполняются *общие обязанности по кибербезопасности,* включая порядок действий при инцидентах. И лишь после этого имеет смысл рассматривать вопрос о добровольной сертификации системы менеджмента, поскольку сертифицировать надлежит систему, уже отвечающую обязательным требованиям.

Наконец, необходимо указать на обстоятельство, придающее всей главе практический смысл. Требования, изложенные в перечисленных источниках, при всём различии их происхождения сводятся к небольшому числу одинаковых по существу действий:

знать, какими сведениями располагает предприятие и где они находятся;

предоставлять доступ к ним по необходимому минимуму;

защищать их соразмерно возможному вреду;

уметь восстановить их после утраты;

[259]PCI DSS: Payment Card Industry Data Security Standard, v4.0.

и уведомить тех, кого затрагивает происшествие.

Предприятие, выполняющее эти пять действий добросовестно, в основном соответствует всем четырём обязательным источникам одновременно, тогда как предприятие, стремящееся получить сертификат, не выполнив их, не соответствует ни одному.

Изложенное в настоящей главе позволяет заключить, что цифровые технологии изменили не только способ ведения дела в туризме, но и состав рисков, которыми предприятию надлежит управлять. Информационная система из вспомогательного средства превратилась в критический ресурс, а сведения о госте — в ценность, требующую защиты не меньшей, чем его имущество. Управление этой областью строится по тем же началам, что и управление прочими рисками: знание того, что защищается, оценка возможного вреда, соразмерные меры, установленный порядок действий при происшествии и проверка готовности.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие системы образуют информационный контур предприятия размещения и какие сведения обращаются в нём?
2. Каковы требования к обращению с платёжными реквизитами гостей?
3. Как распределяются обязанности при прямом бронировании и при бронировании через платформу?
4. Какие требования целесообразно закреплять в договоре с поставщиком информационной системы?
5. Раскройте содержание трёх свойств защищаемой информации. Почему утрата доступности и утрата конфиденциальности обнаруживаются в разное время и влекут разные по характеру последствия?
6. Назовите особенности предприятия размещения, повышающие его уязвимость по сравнению с организациями иных отраслей. Почему персонал службы приёма особенно подвержен обману?
7. Какие организационные меры защиты применяются на предприятии и почему они дешевле технических?
8. Изложите порядок действий при происшествии в области информационной безопасности.

9. Что подтверждает и чего не подтверждает сертификат по стандарту на систему менеджмента информационной безопасности?

10. В каких случаях регламент Европейского союза о защите данных распространяется на предприятие туризма Узбекистана?

ГЛАВА 12. СТАНДАРТЫ БЕЗОПАСНОСТИ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ И САНИТАРИИ

Ключевые слова и термины: *биологические, химические, физические и аллергенные опасности, опасная температурная зона, перекрёстное загрязнение, ускоренное охлаждение, поточность технологических процессов, управление аллергенами, карта состава блюда, Системы ISO 22000 и HACCP.*

12.1. Пищевая безопасность как важное направление гостиничных услуг

Среди всех направлений деятельности предприятия размещения обеспечение пищевой безопасности выделяется сочетанием трёх обстоятельств, каждое из которых по отдельности встречается и в других областях, но вместе образует положение, требующее особого управления.

Первое: одним и тем же блюдом одновременно обслуживается значительное число людей, вследствие чего единственное нарушение затрагивает не одного гостя, а десятки.

Второе: нарушение скрыто до наступления последствий — микробиологическое загрязнение не изменяет ни внешнего вида, ни запаха, ни вкуса продукта, и ни гость, ни работник не в состоянии обнаружить его при подаче.

Третье: последствия необратимы, поскольку съеденное невозможно отозвать, как отзывается неисправная партия товара.

Правовое основание этой деятельности образует законодательство о качестве и безопасности пищевой продукции, определяющее безопасность как соответствие продукции санитарным, ветеринарным, ветеринарно-санитарным и фитосанитарным правилам и нормам. Существенно, что государственное нормирование в этой области охватывает не только саму продукцию, но и условия её производства, заготовки, закупки, переработки, поставки, хранения, транспортировки и реализации[260]. Иными словами, закон исходит из того же начала, что и международная практика: безопасность обеспечивается управлением условиями на всём пути продукта, а не проверкой готового блюда.

[260]https://lex.uz/acts/18673

Международные принципы гигиены пищевой продукции устанавливают тот же подход[261].

Путь продукта на предприятии и участки, на которых возникают опасности, представлены на рисунке 12.1. Он начинается задолго до кухни — у поставщика, чья добросовестность и условия доставки определяют исходное состояние сырья, — и проходит через приёмку, хранение, подготовку, тепловую обработку и раздачу. Существенно, что опасность, возникшая на любом из этих участков, обнаруживается лишь в конце пути, после потребления. Отсюда следует правило, определяющее всё дальнейшее изложение: продукт не может быть проверен после приготовления, и управлять надлежит условиями на каждом участке.

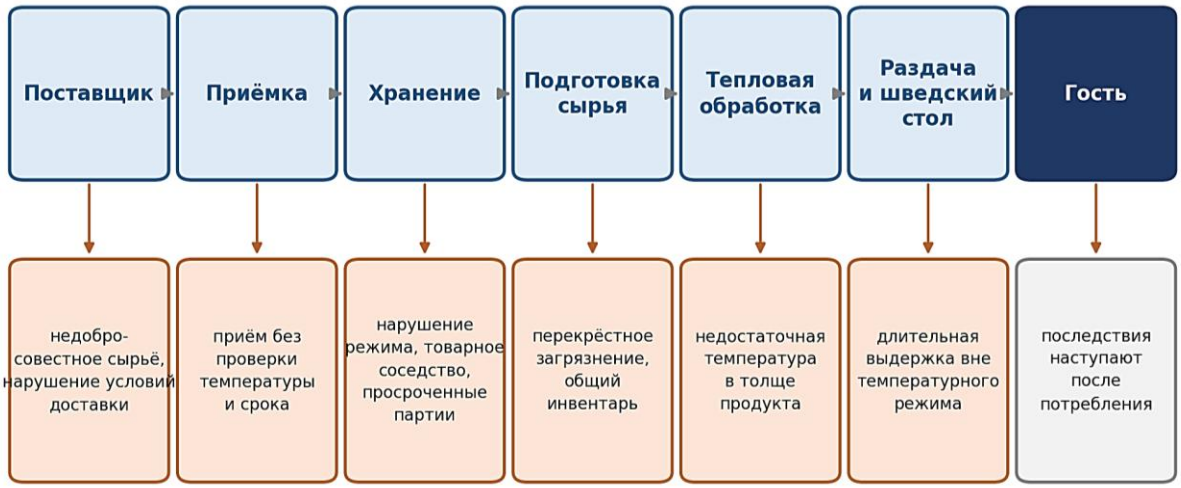


Рис.12.1. Путь продукта на предприятии и участки возникновения опасностей.

Опасности принято разделять на четыре вида, содержание которых приведено в таблице 12.1.

Биологические опасности — микроорганизмы и продукты их жизнедеятельности — составляют наиболее многочисленную группу и порождают большую часть происшествий; их особенность состоит в незаметности и в способности к размножению при благоприятной температуре, вследствие чего малое исходное загрязнение за несколько часов становится опасным.

Химические опасности связаны с остатками моющих и дезинфицирующих средств, несоответствующей тарой и превышением

[261]CXC 1-1969. General Principles of Food Hygiene.

содержания веществ в сырье; они обнаруживаются только лабораторным исследованием.

Физические опасности — осколки, металлические частицы, элементы упаковки, украшения работников — обнаруживаются гостем непосредственно при потреблении и причиняют травмы.

Аллергенные опасности выделены в самостоятельный вид сравнительно недавно и обладают особым свойством: продукт, безопасный для подавляющего большинства гостей, для отдельного человека представляет угрозу жизни.

Таблица 12.1

Виды опасностей в гостиничном производстве

Вид опасности	Источники в гостиничном производстве	Особенности проявления	Последствия для гостя	Основные меры управления
Биологические	Недоброкачественное сырьё, нарушение температурных режимов, перекрёстное загрязнение, больной работник, вода ненадлежащего качества	Не изменяют внешнего вида, запаха и вкуса продукта; размножаются при благоприятной температуре	Пищевые отравления и инфекционные заболевания, в тяжёлых случаях — угроза жизни	Соблюдение температурных режимов и сроков, разделение потоков, контроль здоровья работников
Химические	Остатки моющих и дезинфицирующих средств, несоответствующая тара и посуда, превышение содержания веществ в сырье	Обнаруживаются только лабораторным исследованием; действие может быть накопительным	Отравления, отдалённые последствия для здоровья	Раздельное хранение химических средств, соблюдение порядка их применения, входной контроль сырья

Вид опасности	Источники в гостиничном производстве	Особенности проявления	Последствия для гостя	Основные меры управления
Физические	Осколки стекла и керамики, металлические частицы, элементы упаковки, посторонние предметы, украшения работников	Обнаруживаются гостем непосредственно при потреблении	Травмы полости рта и пищеварительного тракта	Запрет стеклянной посуды в производственных зонах, контроль целости инвентаря, требования к внешнему виду работников
Аллергенные	Наличие веществ, вызывающих реакции, в составе блюда либо их непреднамеренное попадание при совместном приготовлении	Опасны только для части гостей; малое количество вещества способно вызвать тяжёлую реакцию	Аллергическая реакция, в тяжёлых случаях — угроза жизни	Разделение инвентаря и рабочих поверхностей, достоверное информирование гостя о составе блюда

Тяжесть последствий неодинакова для разных категорий гостей, и это обстоятельство надлежит учитывать при организации питания. Дети, пожилые люди, беременные женщины и лица с ослабленным иммунитетом переносят пищевые заболевания существенно тяжелее и при меньшей дозе воздействия. Между тем именно эти категории составляют значительную долю гостей семейных отелей и объектов оздоровительного назначения. Отсюда следует, что нормативы, установленные как достаточные для здорового взрослого человека, применительно к таким гостям должны исполняться с запасом, а не по нижней границе допустимого.

Отраслевая специфика Республики Узбекистан усиливает значение рассматриваемого направления по нескольким причинам. Жаркий климат сокращает допустимое время нахождения продукции вне холода, причём в летние месяцы разница между нормативным и

фактически безопасным сроком становится критической. Преобладающей формой обслуживания в средствах размещения является шведский стол, при котором продукция длительное время находится в зале, доступна многим людям и подвергается температурным колебаниям, а также воздействию со стороны самих гостей. Значительную долю предложения составляют свежие овощи, зелень и фрукты, употребляемые без тепловой обработки, вследствие чего качество воды для их промывания приобретает решающее значение. Наконец, национальная кухня включает блюда длительного приготовления и крупных объёмов, при которых охлаждение готового продукта происходит медленно, а именно медленное охлаждение является одним из наиболее опасных нарушений.

Пищевая безопасность связана и с иными направлениями деятельности предприятия. Прежде всего — с обращением с отходами: сектор общественного питания образует значительную часть мировых пищевых отходов[262]; при этом сокращение потерь, достигаемое за счёт приготовления меньшими партиями и корректировки объёмов, одновременно улучшает и безопасность, поскольку уменьшает количество продукции, находящейся на раздаче длительное время. Далее с закупками: выбор поставщика по одной лишь цене приводит к поступлению сырья, происхождение и условия хранения которого неизвестны. Наконец, с обучением персонала, поскольку все установленные режимы исполняются людьми, и работник, не понимающий, зачем измеряется температура, будет вносить в журнал ожидаемые значения вместо действительных.

Ответственность предприятия за пищевую безопасность наступает по нескольким основаниям одновременно. Государственный контроль в этой области осуществляет санитарно-эпидемиологическая служба. При выявлении нарушений применяются меры вплоть до приостановления деятельности объекта. Наряду с этим действуют обязанности, вытекающие из законодательства о туризме и о защите прав потребителей, а при причинении вреда здоровью гостя возникает обязанность его возмещения. Существенно, что ответственность не устраняется ссылкой на недобросовестность поставщика: предприятие

[262]UNEP. Food Waste Index Report 2024.

само выбирает, у кого приобретать сырьё, и само осуществляет входной контроль.

Пищевая безопасность представляет собой направление деятельности предприятия размещения, в котором цена ошибки наиболее высока, а возможность её обнаружения до наступления последствий наименьшая. Управление в этой области строится не на проверке готовой продукции, а на соблюдении условий на всём пути продукта — от выбора поставщика до подачи блюда гостю. Порядок такого управления по стадиям обращения продукта составляет предмет дальнейшего изложения.

12.2. Системы ISO 22000 и HACCP: контроль процессов производства, хранения и потребления пищевых продуктов

Управление пищевой безопасностью осуществляется не в отношении блюда, а в отношении процесса, посредством которого оно создаётся. Такой подход закреплён и национальным законодательством, распространяющим государственное нормирование на условия производства, заготовки, закупки, переработки, поставки, хранения, транспортировки и реализации продукции, и международными принципами гигиены пищевой продукции[263]. Настоящий параграф рассматривает содержание требований по стадиям обращения продукта: от выбора поставщика до обращения с остатками. Обобщение этих стадий с указанием опасностей, мер, контролируемых параметров и требуемых записей приведено в таблице 12.2.

Управление начинается с закупки, поскольку сырьё, поступившее загрязнённым, не может быть исправлено последующей обработкой. Отбор поставщиков производится по установленным предприятием требованиям, а не по одной лишь цене: устанавливается наличие документов о происхождении и безопасности продукции, оценивается способность поставщика соблюдать температурный режим при доставке, а для крупных поставок — состояние его собственного производства и склада. Требования включаются в договор, что позволяет отказаться от партии либо расторгнуть отношения при их несоблюдении. Для предприятия размещения, закупающего свежие

[263] CXC 1-1969. General Principles of Food Hygiene.

овощи, зелень и молочную продукцию у местных производителей, эта работа особенно существенна, поскольку именно такое сырьё чаще всего поступает без надлежащих документов.

Приёмка представляет собой первую точку, в которой предприятие может воспрепятствовать поступлению опасной продукции, и потому её формальное проведение недопустимо. Проверке подлежат температура продукции, измеряемая при каждой поставке скоропортящегося сырья, срок годности с запасом, достаточным для использования, целость упаковки, состояние транспортного средства и наличие сопроводительных документов. Результат вносится в журнал с указанием партии — именно эта запись впоследствии позволит установить происхождение продукции при разбирательстве. Отказ в приёмке партии оформляется актом. Практика приёма продукции «под честное слово» с обещанием привезти документы позже лишает предприятие всякой защиты.

Хранение подчинено трём правилам, нарушение любого из которых обесценивает остальные.

Первое — соблюдение температурного режима с регистрацией показаний не реже установленной периодичности. Журнал, заполняемый в конце смены по памяти, не является контролем.

Второе — раздельное хранение по видам продукции, исключающее соприкосновение сырья и готовой продукции, а также продукции с выраженным запахом и продукции, его воспринимающей.

Третье — расходование по очерёдности поступления, при котором ранее полученная партия используется первой. Для его соблюдения необходима маркировка с датой поступления, а для вскрытых упаковок — с датой вскрытия и предельным сроком использования.

Подготовка сырья образует стадию, на которой чаще всего происходит перекрёстное загрязнение — перенос микроорганизмов от сырой продукции к готовой через инвентарь, поверхности или руки работника. Средством предупреждения служит разделение: отдельные зоны либо разнесённые по времени операции, раздельный инвентарь с постоянной цветовой маркировкой, отдельные разделочные доски и ножи для сырого мяса, рыбы, овощей и готовой продукции. Обработка свежих овощей, зелени и фруктов, употребляемых без тепловой обработки, требует особого внимания, поскольку они являются

последним звеном перед подачей. Размораживание производится при контролируемой температуре, а не при комнатной: продукт, оставленный оттаивать на столе, находится в опасной зоне несколько часов, причём наружные слои прогреваются задолго до того, как оттает середина. Требования к предпосылочным условиям для предприятий питания систематизированы отдельным международным документом[264].

Таблица 12.2

Стадии обращения продукта: опасности, меры и записи

Стадия	Основная опасность	Мера управления	Контролируемый параметр	Запись
Закупка	Поступление сырья неизвестного происхождения и условий хранения	Отбор поставщиков по установленным требованиям, оценка их возможностей, условия договора	Наличие документов о происхождении и безопасности продукции	Реестр поставщиков, результаты их оценки
Приёмка	Нарушение холодовой цепи при доставке, истёкший срок годности, повреждение упаковки	Входной контроль каждой партии с измерением температуры	Температура продукции, срок годности, целость упаковки	Журнал приёмки с указанием партии
Хранение	Размножение микроорганизмов, перекрёстное загрязнение, использование просроченных партий	Соблюдение режима, раздельное хранение по видам, расходование по очерёдности поступления	Температура камер, соблюдение товарного соседства, сроки	Журнал регистрации температуры, маркировка вскрытых упаковок

[264]ISO/TS 22002-2:2013. Prerequisite programmes on food safety.

Стадия	Основная опасность	Мера управления	Контролируемый параметр	Запись
Подготовка сырья	Перекрёстное загрязнение через инвентарь, поверхности и руки, загрязнение свежей продукции	Разделение зон и инвентаря, обработка овощей и зелени, размораживание при контролируемой температуре	Раздельность инвентаря, порядок и время размораживания	Журнал обработки, отметки о размораживании
Тепловая обработка	Выживание микроорганизмов при недостаточной температуре	Доведение до установленной температуры с выдержкой	Температура в толще продукта	Журнал тепловой обработки по партиям
Охлаждение и разогрев	Медленное охлаждение и повторный разогрев с недостаточной температурой	Ускоренное охлаждение малыми объёмами, однократный разогрев	Время и температура охлаждения, температура разогрева	Журнал охлаждения с отметками времени
Раздача и шведский стол	Длительная выдержка вне режима, загрязнение со стороны гостей	Поддержание режима, выкладка малыми порциями, защитные экраны, отдельные приборы	Температура на линии, время экспозиции	Журнал контроля линии раздачи
Обращение с остатками	Повторная подача продукции, находившейся в зале	Запрет возврата продукции с раздачи в производство	Порядок списания и утилизации	Акт списания

Тепловая обработка представляет собой стадию, на которой достигается уничтожение вегетативных форм микроорганизмов, и потому она является решающей. Существенно, что контролируется не температура плиты или духового шкафа и не внешний вид продукта, а температура в толще, измеряемая термощупом в наиболее удалённой от источника нагрева точке. Особую осторожность требуют изделия большого объёма и продукция из измельчённого мяса, в которой микроорганизмы распределены по всей массе, а не только на поверхности.

Охлаждение и повторный разогрев составляют стадию, недооцениваемую чаще прочих. Готовое блюдо, остывающее естественным образом в большой ёмкости, проходит опасную зону в течение многих часов, и результат тепловой обработки утрачивается. Правило состоит в ускоренном охлаждении: продукт разделяется на меньшие объёмы, помещается в неглубокую тару и охлаждается принудительно, причём соблюдаются два последовательных предела — от шестидесяти до двадцати одного градуса не более двух часов и далее до пяти градусов не более четырёх часов. Повторный разогрев производится однократно и до температуры не ниже семидесяти пяти градусов в толще; продукция, разогретая повторно и вновь охлаждённая, подлежит списанию.

Раздача и обслуживание по системе шведского стола образуют завершающую стадию, на которой предприятие утрачивает исключительный контроль над продукцией, поскольку к ней получают доступ гости. Помимо поддержания температурного режима, не ниже шестидесяти градусов для горячих блюд и не выше пяти для холодных, применяются меры, направленные на сокращение времени экспозиции и на предупреждение загрязнения со стороны гостей: защитные экраны над линией раздачи, отдельные приборы для каждого блюда, наблюдение персонала и, что наиболее действенно, выкладка малыми порциями с заменой ёмкости вместо доливания.

Обращение с остатками подчинено правилу, не допускающему исключений: продукция, находившаяся на линии раздачи и доступная гостям, в производство не возвращается и повторно не подаётся независимо от её внешнего состояния и оставшегося количества. Экономическое возражение против этого правила устраняется не

нарушением его, а планированием объёмов приготовления по фактической загрузке и приготовлением малыми партиями.

Прослеживаемость связывает все перечисленные стадии в единую систему и приобретает решающее значение при происшествии. Её существо состоит в том, что по каждой партии продукции возможно установить, от какого поставщика и когда она поступила, где хранилась, в каких блюдах использована и когда эти блюда подавались[265]. Практическая ценность обнаруживается в двух случаях. При поступлении сведений о недоброкачественности партии от поставщика или уполномоченного органа предприятие изымает именно её, а не останавливает работу целиком. При обращении гостя с жалобой на состояние здоровья предприятие устанавливает, что именно он мог употребить и какая партия при этом использовалась. Для обеспечения прослеживаемости достаточно последовательной маркировки и записей в журналах; сложных средств она не требует, однако требует дисциплины.

Проверка результативности принятых мер осуществляется несколькими способами. Внутренние проверки по чек-листу выявляют отступления от установленного порядка. Лабораторные исследования готовой продукции и смывы с поверхностей, инвентаря и рук работников подтверждают действительное санитарное состояние производства, которое невозможно установить осмотром. Периодичность таких исследований устанавливается программой производственного контроля, а результаты сохраняются и анализируются в динамике: единичный удовлетворительный результат ничего не доказывает, тогда как последовательность результатов позволяет судить об устойчивости. Государственный контроль в этой области осуществляет санитарно-эпидемиологическая служба[266]; наличие собственной программы производственного контроля с накопленными записями существенно облегчает прохождение проверки и служит свидетельством добросовестности предприятия.

Контроль процессов производства, хранения и потребления пищевых продуктов представляет собой последовательность мер, применяемых на каждой стадии обращения продукта и

[265]ISO 22000:2018. Food safety management systems.
[266]Постановление Президента Республики Узбекистан от 27 июля 2020 года № ПП-4790.

подтверждаемых записями. Ни одна из этих мер по отдельности не обеспечивает безопасности: безупречная тепловая обработка обесценивается медленным охлаждением, а надлежащее хранение — перекрёстным загрязнением при подготовке. Вместе с тем перечисленные меры относятся к самому продукту и его обработке, тогда как условия, в которых работает предприятие, состояние помещений, гигиена персонала и его состояние здоровья образуют самостоятельный предмет, рассматриваемый далее.

12.3. Анализ санитарно-гигиенических правил, управление аллергенами и медицинские требования

Три предмета, рассматриваемые в настоящем параграфе, объединены общим признаком: они относятся не к самому продукту, а к условиям, в которых он обрабатывается, и к людям, которые с ним работают. Международная практика обозначает такие условия как предпосылочные программы[267], подчёркивая тем самым, что они предшествуют управлению отдельными опасностями и делают его возможным. Предприятие, не обеспечившее чистоты помещений и здоровья работников, не сможет обеспечить безопасность продукции никакими мерами на отдельных стадиях. Общие принципы гигиены пищевой продукции и требования, разработанные применительно к предприятиям питания, устанавливают состав этих условий, а национальное законодательство относит их к предмету государственного нормирования[268].

Основным началом устройства предприятия питания служит поточность технологических процессов, представленная на рисунке 12.2. Существо её состоит в том, что потоки движутся в одном направлении и не пересекаются: сырьё не встречается с готовой продукцией, грязная посуда — с чистой, отходы — ни с тем, ни с другим. Нарушение поточности создаёт возможность переноса микроорганизмов, который не устраняется последующей обработкой, поскольку происходит уже после неё. В существующих зданиях, приспособленных под предприятие питания, полное разделение потоков в пространстве нередко невозможно; в этом случае применяется разделение во времени, при котором операции

[267]ISO 22000:2018. Food safety management systems.
[268]Закон Республики Узбекистан, № 483-I.

выполняются последовательно с уборкой и обработкой поверхностей между ними. Существенно, что разделение во времени требует большей дисциплины, чем разделение в пространстве, поскольку опирается не на устройство помещений, а на соблюдение порядка работниками.

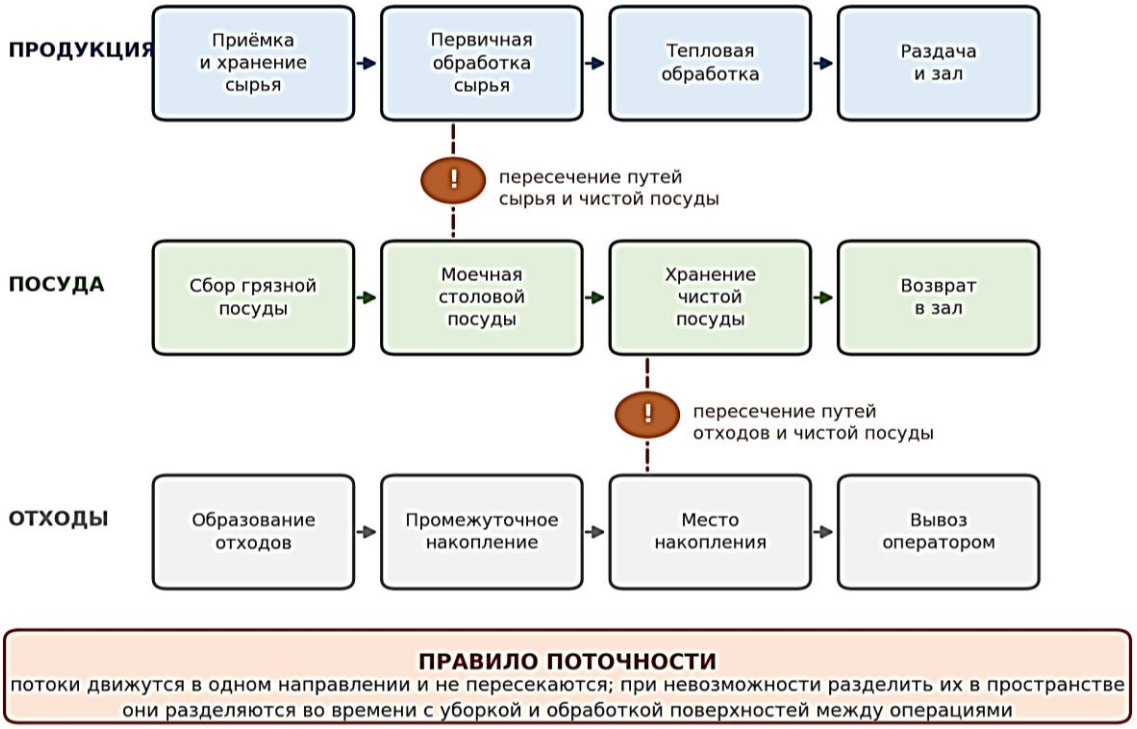


Рис.12.2. Поточность процессов и точки пересечения, подлежащие разделению.

Содержание санитарных требований и медицинских допусков приведено в таблице 12.3. Уборка и дезинфекция производятся по графику, различающему ежедневные, еженедельные и периодические работы, с применением средств в установленном порядке и с раздельным уборочным инвентарём для разных помещений. Отходы накапливаются в закрывающихся ёмкостях и своевременно удаляются; накопление вблизи мест обработки продукции недопустимо, а в жаркий период сроки удаления сокращаются. Борьба с вредителями строится прежде всего на предупредительных мерах — устранении путей проникновения, недопустимости хранения продукции на полу, поддержании чистоты и лишь во вторую очередь на обработке помещений. Качество воды имеет для предприятий Республики Узбекистан особое значение ввиду значительной доли свежих овощей и зелени, промываемых перед подачей. Конкретные величины и

периодичность устанавливаются санитарными нормами и правилами и применяются в действующей редакции.

Таблица 12.3

Санитарно-гигиенические требования и медицинские допуски

Предмет требования	Содержание	Периодичность	Подтверждающий документ
Состояние помещений и оборудования	Поточность процессов, отделка поверхностей, допускающая мытьё, исправность вентиляции и освещения	Постоянно, с плановым осмотром	Акты осмотра, план-график ремонта
Уборка и дезинфекция	График по помещениям и оборудованию, применение средств по установленному порядку, раздельный уборочный инвентарь	По графику: ежедневно, еженедельно, ежемесячно	Журнал уборки и дезинфекции
Контроль санитарного состояния	Лабораторные исследования и смывы с поверхностей, инвентаря и рук работников	По программе производственного контроля	Протоколы исследований
Обращение с отходами	Раздельное накопление, закрывающиеся ёмкости, своевременный вывоз, недопустимость накопления вблизи продукции	Ежедневно	Договор с оператором, акты вывоза
Борьба с вредителями	Предупредительные меры, обработка помещений, контроль состояния конструкций	По установленному графику	Договор и акты выполненных работ
Качество воды	Использование воды, отвечающей установленным требованиям, для приготовления и мытья	По программе производственного контроля	Протоколы исследований воды

Предмет требования	Содержание	Периодичность	Подтверждающий документ
Личная гигиена работников	Обработка рук в установленных случаях, спецодежда, отсутствие украшений, отстранение при недомогании	Постоянно	Журнал осмотра работников перед сменой
Предварительные и периодические медицинские осмотры	Прохождение осмотров работниками, допускаемыми к работе с пищевой продукцией	При приёме на работу и периодически	Личная медицинская книжка с отметками
Гигиеническое обучение	Обучение работников санитарным требованиям и порядку их соблюдения	Периодически	Отметка о прохождении обучения

Личная гигиена работника представляет собой то звено, которое не заменяется никакими техническими средствами. Обработка рук производится не однократно в начале смены, а в установленных случаях: перед началом работы с готовой продукцией, после работы с сырьём, после посещения санитарного узла, после обращения с отходами, после перерыва. Спецодежда используется только в производственных помещениях и не выносится за их пределы; украшения, часы и накладные ногти при работе с продукцией не допускаются, поскольку служат местом накопления микроорганизмов и источником физической опасности. Наибольшее же значение имеет поведение работника при недомогании: сотрудник с кишечным расстройством, гнойничковыми поражениями кожи или признаками инфекционного заболевания к работе с пищевой продукцией не допускается. Практическая трудность состоит в том, что работник, опасающийся потери заработка, склонен скрывать недомогание; устраняется она не усилением осмотров, а порядком, при котором сообщение о болезни не влечёт для работника неблагоприятных последствий.

Медицинские требования образуют вторую сторону того же вопроса. Работники, допускаемые к работе с пищевой продукцией,

проходят предварительный осмотр при приёме на работу и периодические осмотры в дальнейшем, результаты которых вносятся в личную медицинскую книжку, а также гигиеническое обучение. Существенно понимать назначение этих требований: осмотр устанавливает состояние здоровья на момент его проведения и не заменяет ежедневного контроля перед сменой, а наличие медицинской книжки у работника, вышедшего на смену с признаками заболевания, никакой защиты не даёт. Обе меры дополняют друг друга и по отдельности недостаточны.

Управление аллергенами составляет третий предмет и заслуживает отдельного внимания, поскольку в отечественной практике оно освоено хуже прочих. Его особенность состоит в том, что опасность носит избирательный характер: продукт, безвредный для подавляющего большинства гостей, для отдельного человека представляет угрозу жизни, причём вызвать реакцию способно ничтожное количество вещества. Международная практика выработала свод правил обращения с аллергенами для предприятий пищевой отрасли[269], а перечень продуктов и ингредиентов, вызывающих повышенную чувствительность и подлежащих обязательному указанию, установлен отдельным документом[270]. Он включает злаки, содержащие глютен, ракообразных, яйца, рыбу, арахис, сою, молоко, орехи и сульфиты. Национальные перечни могут различаться, и предприятию надлежит руководствоваться действующим в республике.

Опасность попадает к гостю двумя различными путями, и меры против каждого различны.

Первый путь — вещество входит в состав блюда по рецептуре, в том числе незаметно для повара, в составе покупного соуса, панировки или полуфабриката. Средством управления служит ведение карт состава по каждому блюду с проверкой состава всех закупаемых компонентов и обязательным обновлением карты при изменении рецептуры или смене поставщика.

Второй путь — непреднамеренное попадание при приготовлении: через общий инвентарь и рабочую поверхность, масло, в котором ранее

[269]CXC 80-2020. Code of Practice on Food Allergen Management for Food Business Operators.
[270]CXC 1-1985. General Standard for the Labelling of Prepackaged Foods.

жарилась панированная продукция, или муку, находящуюся в воздухе. Средством управления служит разделение — отдельные инвентарь, поверхности и посуда, а также приготовление блюда для гостя с аллергией отдельно и, по возможности, первым, до начала работы с прочей продукцией. Источники опасности, меры предупреждения и порядок информирования гостя приведены в таблице 12.4.

Таблица 12.4

Управление аллергенами на предприятии размещения

Источник опасности	**Где возникает**	**Мера предупреждения**	**Порядок информирования гостя**
Вещество входит в состав блюда	Рецептура, в том числе в составе покупных полуфабрикатов и соусов	Ведение карт состава по каждому блюду с проверкой состава закупаемых компонентов	Указание при блюде на линии раздачи и в меню
Непреднамеренное попадание при приготовлении	Общий инвентарь, общая рабочая поверхность, масло для жарки, мука в воздухе	Разделение инвентаря и поверхностей, приготовление блюда для гостя с аллергией отдельно и первым	Предупреждение о возможности попадания, если разделение не обеспечено
Перенос на линии раздачи	Общие приборы, перекладывание гостями, соседнее расположение блюд	Отдельный прибор для каждого блюда, разнесение позиций, наблюдение персонала	Указание рядом с каждой позицией
Изменение рецептуры или поставщика	Замена компонента без пересмотра карты состава	Обязательное обновление карт при изменении рецептуры или поставщика	Своевременное изменение указаний на линии

Источник опасности	Где возникает	Мера предупреждения	Порядок информирования гостя
Обращение гостя с индивидуальным запросом	Стойка приёма, официант, служба питания	Установленный порядок передачи запроса на кухню и подтверждения его исполнения	Прямой ответ гостю о возможности либо невозможности приготовления

Практическое значение этого направления нередко недооценивается ввиду представления о редкости таких гостей. Оценим расчётом.

Пусть завтрак по системе шведского стола получают 180 гостей, а доля лиц с пищевой аллергией среди них принимается равной двум процентам; ожидаемое число таких гостей составит 180 × 0,02 = 3,6 то есть около четырёх человек ежедневно.

При круглогодичной работе это 3,6 × 365 ≈ 1 300 человек в год.

Величина условна и служит лишь для пояснения порядка, однако она показывает, что речь идёт не о единичном случае, а о ежедневной задаче.

Организация информирования при шведском столе требует указания состава при каждой позиции — при тридцати позициях это тридцать указателей, подлежащих обновлению при всяком изменении меню, а также подготовки персонала, способного ответить на вопрос гостя. Ответ «кажется, там этого нет» недопустим: при неуверенности работник обязан обратиться на кухню либо прямо сообщить, что предприятие не может гарантировать отсутствие вещества.

Порядок работы с индивидуальным запросом гостя устанавливается заранее и включает четыре действия: приём запроса с точной записью того, какое вещество исключается; передача запроса на кухню установленным способом, а не устно через нескольких лиц; подтверждение исполнения; и прямой ответ гостю. Существенно, что предприятие вправе отказать в приготовлении, если не может обеспечить разделение, и такой отказ добросовестнее, чем приготовление с расчётом на то, что обойдётся. Персонал должен также знать признаки развивающейся аллергической реакции и

порядок вызова помощи, поскольку при тяжёлой реакции счёт идёт на минуты.

Государственный санитарный контроль в этой области осуществляет санитарно-эпидемиологическая служба. Проверки деятельности субъектов предпринимательства подлежат согласованию и регистрации в установленном порядке. Подготовка предприятия к проверке состоит не в приведении объекта в порядок накануне, а в постоянном ведении требуемых записей: журналов уборки и дезинфекции, регистрации температур, осмотра работников перед сменой, протоколов лабораторных исследований, документов о медицинских осмотрах и гигиеническом обучении. Записи, восстановленные задним числом, распознаются проверяющим и ухудшают положение предприятия сильнее, чем их отсутствие.

Таким образом, санитарно-гигиенические требования, медицинские допуски и управление аллергенами образуют условия, при которых становится возможным управление безопасностью самой продукции. Их общее свойство состоит в том, что они исполняются людьми ежедневно и не поддаются автоматизации: поточность соблюдается работником, руки моет работник, о недомогании сообщает работник, и он же отвечает гостю на вопрос о составе блюда. Отсюда следует, что решающим средством в этой области является не оборудование, а обучение и порядок, при котором соблюдение требований не создаёт для работника затруднений, а сообщение о нарушении не влечёт для него неблагоприятных последствий.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие три обстоятельства выделяют пищевую безопасность среди прочих направлений деятельности предприятия размещения?
2. Назовите четыре вида опасностей и укажите их источники в гостиничном производстве.
3. В чём состоит особенность аллергенных опасностей по сравнению с остальными?
4. Какие обстоятельства усиливают значение пищевой безопасности в условиях Республики Узбекистан?
5. Что проверяется при приёмке партии продукции и какое значение имеет запись о партии?

6. Изложите три правила хранения продукции. Почему журнал регистрации температур, заполняемый в конце смены, не является контролем?
7. Пользуясь расчётом, объясните преимущество выкладки малыми порциями на линии раздачи.
8. В чём состоит прослеживаемость и в каких двух практических случаях обнаруживается её ценность?
9. Раскройте правило поточности технологических процессов. Как поступают при невозможности разделить потоки в пространстве и почему такое решение требует большей дисциплины?
10. Какими двумя путями аллерген попадает к гостю и какие меры применяются против каждого?

ГЛОССАРИЙ

№	Термин	Определение
1	**AAA**	Международная рейтинговая система независимой оценки туристических и гостиничных предприятий.
2	**Business Continuity Plan (BCP)**	План обеспечения непрерывности деятельности предприятия при кризисных и чрезвычайных ситуациях.
3	**CAA**	Международная рейтинговая система независимой оценки в туристической и гостиничной сфере.
4	**CCTV**	Система видеонаблюдения, используемая для обеспечения безопасности на объекте.
5	**Crisis management**	Управление кризисами, включающее оперативное принятие решений в чрезвычайных ситуациях.
6	**CRS**	Централизованная система бронирования, применяемая в современной туристической деятельности.
7	**CSAT**	Customer Satisfaction Score — показатель общего уровня удовлетворённости клиентов.
8	**ESG**	Принципы Environment, Social, Governance: экологическая ответственность, социальная ответственность и качество управления.
9	**GDPR**	Нормативная база в области защиты персональных данных, рассматриваемая в материале наряду с ISO 27001.
10	**Green Key**	Сертификат, связанный с экологической устойчивостью туристических и гостиничных предприятий.
11	**HACCP**	Система контроля безопасности пищевых продуктов, основанная на выявлении опасностей и установлении критических контрольных точек.

12	**ISO 22000**	Международный стандарт, связанный с системой менеджмента безопасности пищевых продуктов.
13	**ISO 27001**	Международный стандарт, рассматриваемый в материале как основа управления информационной безопасностью.
14	**ISO 45001**	Международный стандарт, связанный с охраной и безопасностью труда.
15	**ISO 50001**	Международный стандарт системы управления энергопотреблением.
16	**ISO 9001**	Международный стандарт системы менеджмента качества.
17	**Lean Management**	Бережливое управление, современный подход к управлению качеством и совершенствованию процессов.
18	**NPS**	Net Promoter Score — индекс потребительской лояльности и вероятности рекомендации услуги другим.
19	**O‘z DST**	Национальные стандарты Узбекистана, устанавливающие минимальные требования к качеству и безопасности гостинично-туристических услуг.
20	**PDCA**	Цикл Plan–Do–Check–Act: планирование, выполнение, проверка и действие по результатам проверки.
21	**PMS**	Цифровая система управления, применяемая в современной гостинично-туристической деятельности.
22	**SERVQUAL**	Модель оценки качества обслуживания по показателям надёжности, ответственности, гарантий, эмпатии и материальных условий.
23	**Six Sigma**	Современный подход к управлению качеством, направленный на снижение дефектов и вариативности процессов.
24	**TQM**	Total Quality Management — система всеобщего управления качеством.

25	**WTTC Safe Travels**	Сертификат/инициатива WTTC, связанная со стандартами безопасности в туризме.
26	**Аварийная эвакуация**	Организованный выход людей из опасной зоны при чрезвычайной ситуации.
27	**Аварийные выходы**	Предусмотренные пути выхода из здания при пожаре и других чрезвычайных ситуациях.
28	**Авиационный транспорт**	Вид туристического транспорта, для которого применяются специальные стандарты безопасности.
29	**Аллергены**	Вещества в пищевых продуктах, способные вызывать аллергические реакции и требующие специального контроля.
30	**Безопасность**	Состояние защищённости туристов, сотрудников, имущества и процессов от угроз и опасностей.
31	**Безопасность пищевых продуктов**	Система мер, направленных на обеспечение безопасности продуктов при производстве, хранении и потреблении.
32	**Безопасность труда**	Комплекс требований и мер по защите работников от производственных опасностей.
33	**Бренд**	Совокупность характеристик и образ предприятия, формирующих его положение и конкурентное преимущество на рынке.
34	**Видеонаблюдение**	Наблюдение за объектом с помощью технических средств для повышения уровня безопасности.
35	**Гарантии**	Один из элементов оценки качества обслуживания в модели SERVQUAL.
36	**Государственное регулирование**	Воздействие государства на туристическую деятельность посредством нормативно-правовых актов.
37	**Государственные органы контроля**	Органы, осуществляющие контроль и инспекцию туристической деятельности и соблюдения требований.

38	**Жалоба**	Обращение клиента по поводу недостатков туристической или гостиничной услуги.
39	**Закон «О туризме»**	Закон Республики Узбекистан, рассматриваемый как основа правового регулирования туристической сферы.
40	**Звёздочная система**	Система классификации отелей по категориям, обозначаемым количеством звёзд.
41	**Информационные ресурсы**	Цифровые ресурсы, защита которых является частью кибербезопасности.
42	**Качество**	Характеристика туристической или гостиничной услуги, рассматриваемая как один из базовых элементов системы качества и безопасности.
43	**Качество обслуживания**	Уровень соответствия обслуживания требованиям и ожиданиям клиентов.
44	**Кибербезопасность**	Защита персональных данных, платёжных систем и информационных ресурсов от цифровых угроз.
45	**Конкурентное преимущество**	Преимущество предприятия на рынке, обеспечиваемое, в частности, стабильным качеством обслуживания и управлением брендом.
46	**Контроль доступа**	Система ограничения и управления доступом людей к объектам гостиницы.
47	**Контроль пассажиров**	Мероприятия по обеспечению безопасности пассажиров в туристическом транспорте.
48	**Кризис**	Ситуация, требующая оперативного принятия решений для обеспечения безопасности и непрерывности деятельности.
49	**Критические контрольные точки**	Определённые этапы процесса, на которых осуществляется контроль для обеспечения безопасности пищевых продуктов.

50	**Медицинская помощь**	Меры помощи, предусмотренные, в частности, в системах безопасности туристического транспорта.
51	**Медицинские требования**	Требования, учитываемые при обеспечении санитарии и безопасности пищевых продуктов.
52	**Международные стандарты**	Стандарты, используемые как инструмент обеспечения качества и безопасности в туристической и гостиничной индустрии.
53	**Надёжность**	Элемент оценки качества обслуживания в модели SERVQUAL.
54	**Непрерывное улучшение**	Постоянное совершенствование качества обслуживания на основе жалоб, обратной связи и оценки результатов.
55	**Непрерывность деятельности**	Способность предприятия продолжать работу в условиях кризиса или чрезвычайной ситуации.
56	**Нормативно-правовые акты**	Правовые документы, посредством которых осуществляется государственное регулирование туристической деятельности.
57	**Нулевые дефекты**	Концепция П. Кросби, ориентированная на недопущение дефектов в процессах.
58	**Обратная связь**	Информация от клиентов, используемая для оценки и постоянного улучшения качества обслуживания.
59	**Окружающая среда**	Природное и социально-экономическое окружение, воздействие на которое учитывается в принципах ESG.
60	**Онлайн-платформы бронирования**	Цифровые платформы, используемые для управления и оформления туристических и гостиничных бронирований.
61	**Охрана труда**	Комплекс мер и требований, направленных на обеспечение безопасности работников.
62	**Принцип Парето**	Принцип, рассматриваемый в материале как один из подходов управления качеством.

63	**Первая помощь**	Неотъемлемая часть системы безопасности отеля, предназначенная для оказания первичной помощи пострадавшим.
64	**Платёжные системы**	Цифровые системы, защита которых относится к задачам кибербезопасности.
65	**Пожарная сигнализация**	Система обнаружения и сигнализации о пожаре, являющаяся частью безопасности отеля.
66	**Потребительская лояльность**	Готовность клиента положительно относиться к услуге и рекомендовать её другим; в материале оценивается через NPS.
67	**Продовольственная безопасность**	Совокупность мер контроля, обеспечивающих безопасность пищевых продуктов.
68	**Рейтинги**	Оценки туристических и гостиничных услуг на цифровых платформах.
69	**Риск**	Возможность возникновения события или воздействия, способного создать угрозу безопасности и деятельности предприятия.
70	**Санитария**	Комплекс требований и мероприятий по обеспечению санитарной безопасности, в том числе при работе с пищевыми продуктами.
71	**Санитарно-гигиенические правила**	Правила, регулирующие санитарные и гигиенические требования в сфере гостиничных услуг и питания.
72	**Сертификация**	Процесс подтверждения соответствия предприятия или системы установленным стандартам.
73	**Система безопасности отеля**	Комплекс средств и мероприятий, включающий контроль доступа, видеонаблюдение, пожарную сигнализацию, аварийные выходы и службу безопасности.
74	**Система менеджмента качества**	Организованная система управления качеством, представленная в материале, в частности, стандартом ISO 9001.

75	**Система управления энергопотреблением**	Система, связанная с эффективным управлением энергией и представленная стандартом ISO 50001.
76	**Служба безопасности**	Структурный элемент системы безопасности отеля, обеспечивающий защиту туристов, сотрудников и имущества.
77	**Социальная ответственность**	Ответственное воздействие предприятия на общество, являющееся одним из направлений ESG.
78	**Социальные риски**	Риски туристической деятельности, связанные с социальными факторами.
79	**Стандарт**	Установленное требование или совокупность требований, используемых для обеспечения качества и безопасности.
80	**Стандарты безопасности**	Требования, устанавливающие меры безопасности для туристов, сотрудников, транспорта и процессов.
81	**Стратегическая концепция качества**	Концептуальный подход к обеспечению и развитию качества и безопасности в туризме и гостеприимстве.
82	**Технический осмотр**	Проверка технического состояния транспортных средств в целях обеспечения безопасности.
83	**Техногенные риски**	Риски, связанные с воздействием технических и производственных факторов.
84	**Туристическая деятельность**	Деятельность в сфере туризма, регулируемая нормативно-правовыми актами и стандартами.
85	**Туристическая услуга**	Услуга, предоставляемая туристу и оцениваемая с точки зрения качества, безопасности и удовлетворённости клиента.
86	**Удовлетворённость клиентов**	Оценка клиентами качества полученных туристических услуг.

87	**Управление брендом**	Долгосрочное управление брендом для стабилизации качества обслуживания и обеспечения конкурентного преимущества.
88	**Управление качеством**	Система подходов и действий по обеспечению и совершенствованию качества.
89	**Управление рисками**	Процесс выявления, оценки и снижения рисков.
90	**Услуга**	Результат деятельности в сфере обслуживания, качество и безопасность которого являются предметом дисциплины.
91	**Устойчивость**	Способность туристической деятельности и предприятия сохранять стабильность и продолжать работу с учётом экономических, экологических и социальных факторов.
92	**Устойчивый туризм**	Модель развития, направленная на сохранение экономического, экологического и социального равновесия.
93	**Цифровые платформы**	Онлайн-платформы, на которых размещаются рейтинги и осуществляются туристические операции.
94	**Цифровые технологии**	Технологии и системы, применяемые для управления современной туристической деятельностью.
95	**Чрезвычайная ситуация**	Ситуация, при которой требуются оперативные решения и меры для обеспечения безопасности.
96	**Экологическая устойчивость**	Подход к развитию, направленный на снижение негативного воздействия на окружающую среду.
97	**Экономическое равновесие**	Состояние баланса экономических факторов, являющееся компонентом устойчивого туризма.
98	**Энергосбережение**	Сокращение и рациональное использование энергоресурсов как компонент устойчивого туризма.

99	**Эпидемиологические риски**	Риски туристической сферы, связанные с эпидемиологическими угрозами.
100	**Этическое управление**	Ответственный подход к управлению предприятием, рассматриваемый как компонент устойчивого туризма и ESG.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Качество согласно ISO 9000:2015 определяется как

A) степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта установленным требованиям

B) степень превосходства объекта над сопоставимыми объектами того же назначения

C) совокупность потребительских свойств объекта, определяющих его рыночную стоимость

D) соответствие объекта техническим условиям изготовителя на момент его выпуска

2. Свойство услуги, состоящее в одновременности её производства и потребления, называется

A) неотделимостью

B) неосязаемостью

C) непостоянством

D) несохраняемостью

3. В модели Кано требования безопасности относятся к характеристикам

A) обязательным, отсутствие которых вызывает резкую неудовлетворённость

B) привлекательным, наличие которых вызывает восхищение потребителя

C) одномерным, влияющим на оценку пропорционально степени исполнения

D) безразличным, наличие или отсутствие которых на оценку не влияет

4. Модель соотношения затрат «один к десяти к ста» показывает, что

A) затраты на исправление возрастают по мере продвижения несоответствия к потребителю

B) затраты предупреждения относятся к затратам оценки как один к десяти

C) потери от несоответствий составляют сто процентов затрат на качество

D) устранение несоответствия обходится в сто раз дешевле его предупреждения

5. Функциональное качество услуги по К. Грёнроосу означает

A) то, как услуга предоставляется, то есть процесс взаимодействия с персоналом

B) то, что гость получает в результате обслуживания, то есть его итог

C) соответствие услуги установленным техническим нормативам и правилам

D) образ предприятия, сложившийся у потребителя до приобретения услуги

6. Разграничение понятий safety и security состоит в том, что

A) первое означает защиту от непреднамеренных событий, второе — от противоправных действий

B) первое означает защиту имущества, второе — защиту жизни и здоровья людей

C) первое означает обязательные требования, второе — добровольно принимаемые меры

D) первое означает меры на самом объекте, второе — меры за его пределами

7. Риск согласно ISO 31000:2018 определяется как

A) влияние неопределённости на достижение поставленных целей

B) вероятность наступления неблагоприятного для организации события

C) размер ущерба, причиняемого при наступлении опасного события

D) источник потенциального вреда для человека, имущества или среды

8. Единая структура Annex SL представляет собой

A) общую последовательность разделов для стандартов на системы менеджмента

B) перечень мер защиты информации, применяемых организацией

C) порядок проведения сертификационного аудита систем менеджмента

D) требования к компетентности аудиторов органов по сертификации

9. Закон Республики Узбекистан «О туризме» принят под номером

A) ЗРУ-549 от 18 июля 2019 года

B) ЗРУ-354 от 4 октября 2013 года

C) ЗРУ-819 от 27 февраля 2023 года

D) ЗРУ-790 от 17 августа 2022 года

10. Презумпция соответствия означает, что

A) продукция, отвечающая добровольному стандарту, считается соответствующей техническому регламенту

B) продукция считается безопасной до доказательства обратного проверяющим органом

C) предприятие считается добросовестным до вступления решения суда в законную силу

D) добровольный стандарт приобретает обязательную силу с момента его принятия

11. Стандарт O‘z DSt 22483:2022 принят по отношению к международному документу

A) как модифицированный

B) как идентичный

C) как самостоятельный без международного аналога

D) как технический регламент

12. Проверка деятельности предприятия, не зарегистрированная в установленном порядке,

A) является незаконной, и её результаты не имеют силы

B) допускается при устном согласовании с вышестоящим органом

C) регистрируется в течение десяти дней после её завершения

D) подлежит последующему утверждению руководителем органа

13. Риск-ориентированность государственного контроля означает, что

A) частота проверок зависит от категории риска деятельности предприятия

B) проверка проводится только при поступлении жалобы потребителя

C) предприятие само определяет периодичность проверок своей деятельности

D) проверке подлежат исключительно предприятия высокой категории

14. Наивысшую юридическую силу в иерархии нормативно-правовых актов имеет

A) Конституция

B) закон

C) постановление Кабинета Министров

D) ведомственный акт

15. Классификация средств размещения устанавливается

A) уполномоченным государственным органом в сфере туризма

B) самим предприятием размещения по результатам самооценки

C) международной ассоциацией предприятий гостеприимства

D) органом по сертификации по заявлению предприятия

16. Балльная система классификации средств размещения предполагает

A) обязательные требования и дополнительные баллы за необязательные

B) присвоение категории по числу номеров и общей площади здания

C) оценку объекта исключительно по отзывам проживавших гостей

D) ежегодное подтверждение категории независимым инспектором

17. Разграничение общих и особых причин изменчивости процесса принадлежит

A) У. Шухарту

B) Э. Демингу

C) Дж. Джурану

D) Ф. Кросби

18. Трилогия качества Дж. Джурана включает

A) планирование, контроль и улучшение качества

B) предупреждение, оценку и устранение несоответствий

C) обнаружение, задержку и реагирование на отклонения

D) планирование, выполнение и проверку результата

19. Согласно первому абсолюту Ф. Кросби, качество есть

A) соответствие установленным требованиям

B) превосходство над предложением конкурентов

C) удовлетворённость потребителя оказанной услугой

D) отсутствие рекламаций за отчётный период

20. Фаза «действуй» в цикле PDCA состоит в том, чтобы

A) закрепить результат в стандарте либо вернуться к планированию

B) сопоставить полученный результат с запланированным

C) реализовать разработанный план в ограниченном масштабе

D) определить проблему и разработать план действий

21. Принцип Парето применительно к управлению качеством означает, что

A) основная доля потерь порождается небольшим числом причин

B) двадцать процентов потребителей приносят восемьдесят процентов жалоб

C) потери распределяются равномерно между всеми выявленными причинами

D) устранение любой из причин даёт одинаковый экономический эффект

22. Основное ограничение диаграммы Парето состоит в том, что она

A) ранжирует причины по частоте, но не по тяжести последствий

B) требует не менее ста наблюдений для достоверного построения

C) применима к производственным, но не к сервисным процессам

D) не позволяет установить накопленную долю выявленных причин

23. Цена несоответствия включает

A) внутренние и внешние потери

B) затраты предупреждения и оценки

C) затраты на обучение и сертификацию персонала

D) стоимость исправления выявленных гостем ошибок

24. Функция потерь качества Г. Тагути показывает, что

A) потери нарастают по мере отклонения от целевого значения

B) потери возникают в момент выхода параметра за границу допуска

C) потери прямо пропорциональны числу выпущенных изделий

D) потери определяются исключительно стоимостью выявленного брака

25. К видам потерь в бережливом управлении относится

A) ожидание

B) сертификация

C) обучение персонала

D) измерение показателей

26. ISO 9001 представляет собой стандарт

A) на систему менеджмента, устанавливающий требования к управлению

B) на услугу, устанавливающий требования к её характеристикам

C) на продукцию, устанавливающий показатели её безопасности

D) на компетентность персонала, занятого оказанием услуг

27. Последовательность разделов с четвёртого по десятый в ISO 9001 воспроизводит

A) цикл «планируй — делай — проверяй — действуй»

B) иерархию мер управления профессиональными рисками

C) последовательность стадий жизненного цикла услуги

D) порядок проведения сертификационного аудита

28. Коррекция отличается от корректирующего действия тем, что

A) устраняет само несоответствие, но не его причину

B) применяется только при значительных несоответствиях

C) выполняется органом по сертификации, а не предприятием

D) документируется в отчёте о внутреннем аудите

29. Критической контрольной точкой является этап, на котором

A) утрата контроля ведёт к недопустимому риску и установлен измеримый предел

B) продукция подвергается наибольшей механической нагрузке

C) осуществляется приёмка сырья от внешнего поставщика

D) проводится лабораторное исследование готовой продукции

30. Предпосылочные программы представляют собой

A) базовые гигиенические условия, на которых строится вся система

B) меры, применяемые исключительно в критических контрольных точках

C) программу подготовки персонала к сертификационному аудиту

D) перечень поставщиков, прошедших оценку на предприятии

31. Иерархия мер управления рисками по ISO 45001 начинается с

A) устранения опасности

B) применения средств индивидуальной защиты

C) проведения инструктажа работников

D) установления административных ограничений

32. Энергетическая базовая линия представляет собой

A) величину потребления за представительный период для последующего сопоставления

B) предельно допустимый расход энергии, установленный поставщиком

C) плановое задание по снижению потребления на очередной год

D) среднее потребление среди предприятий той же категории

33. Сертификат на систему менеджмента подтверждает

A) наличие результативной системы управления

B) безупречность каждой оказанной предприятием услуги

C) соответствие продукции обязательным требованиям безопасности

D) отсутствие несоответствий по результатам последней проверки

34. В течение трёхлетнего цикла сертификации надзорные аудиты проводятся

A) ежегодно

B) однократно за весь срок действия сертификата

C) ежеквартально

D) по усмотрению самого предприятия

35. Удовлетворённость потребителя согласно ISO 9000:2015 есть

A) восприятие потребителем степени выполнения его ожиданий

B) готовность потребителя рекомендовать услугу своим знакомым

C) разность между стоимостью услуги и её воспринимаемой ценностью

D) число повторных обращений потребителя за определённый период

36. Зона безразличия в связи удовлетворённости и лояльности означает, что

A) умеренно удовлетворённые гости уходят почти так же легко, как неудовлетворённые

B) часть гостей не имеет мнения об услуге и не участвует в опросах

C) изменение цены в определённых пределах не влияет на выбор гостя

D) оценки в средней части шкалы не подлежат учёту при расчёте

37. Пятый разрыв в модели разрывов качества услуги

A) является следствием четырёх предыдущих разрывов

B) возникает независимо от прочих разрывов модели

C) устраняется усилением контроля за работой персонала

D) относится к расхождению между рекламой и стандартами

38. Пять измерений методики SERVQUAL составляют

A) надёжность, отзывчивость, уверенность, эмпатия, материальные условия

B) цена, расположение, чистота, питание, работа персонала

C) планирование, контроль, улучшение, обучение, измерение

D) доступность, безопасность, комфорт, скорость, вежливость

39. Взвешивание разрывов по измерениям необходимо, поскольку

A) измерения неравноценны по важности для гостя

B) шкалы измерений имеют различную размерность

C) число полученных ответов по измерениям различается

D) вес устанавливается предприятием исходя из своих затрат

40. Индекс потребительской лояльности рассчитывается как

A) разность долей промоутеров и критиков

B) средняя оценка по одиннадцатибалльной шкале

C) доля ответов с оценками девять и десять

D) отношение числа промоутеров к числу критиков

41. Нейтралы при расчёте индекса лояльности

A) не учитываются намеренно

B) учитываются с половинным весом

C) прибавляются к числу промоутеров

D) вычитаются вместе с критиками

42. Оценки различных цифровых платформ несопоставимы между собой, поскольку

A) различаются шкалы, круг оценивающих лиц и способ усреднения

B) платформы применяют различные языки интерфейса

C) отзывы публикуются платформами с различной задержкой

D) предприятия по-разному отвечают на поступающие отзывы

43. Рост числа зарегистрированных обращений при внедрении системы обратной связи

A) является признаком улучшения, поскольку проблемы стали видимыми

B) свидетельствует об ухудшении качества обслуживания на объекте

C) указывает на ошибки в работе службы приёма и размещения

D) требует немедленного пересмотра стандартов обслуживания

44. Присвоенная категория средства размещения подтверждает

A) материально-техническую базу и состав предоставляемых услуг

B) уровень обслуживания и внимательность персонала объекта

C) удовлетворённость гостей за истекший отчётный период

D) соответствие системы менеджмента международному стандарту

45. Наиболее опасным положением в матрице «категория — оценка гостей» является

A) высокая категория при низких оценках гостей

B) низкая категория при высоких оценках гостей

C) низкая категория при низких оценках гостей

D) высокая категория при высоких оценках гостей

46. Независимая инспекционная оценка средств размещения проводится

A) необъявленно и подтверждается ежегодно

B) по заявлению предприятия в согласованный срок

C) однократно при вступлении объекта в программу

D) по результатам анализа отзывов на цифровых платформах

47. Знак Safe Travels по порядку его получения

A) является самосертифицируемым и не предполагает выездной проверки

B) присваивается по результатам аудита независимой организации

C) выдаётся органом, компетентность которого подтверждена аккредитацией

D) подтверждает соответствие стандарту на систему менеджмента

48. Экомаркировка Green Key предполагает

A) обязательные и рекомендательные критерии с ежегодным продлением

B) единовременное присвоение знака без последующего подтверждения

C) исключительно самодекларацию предприятия о соблюдении критериев

D) обязательную сертификацию системы энергетического менеджмента

49. Подтверждение соответствия третьей стороной означает подтверждение

A) лицом, независимым от поставщика и от потребителя

B) самим поставщиком услуги в форме заявления

C) потребителем по результатам пользования услугой

D) отраслевым объединением предприятий гостеприимства

50. Бренд стабилизирует качество обслуживания посредством

A) стандартов, обучения и аудита соответствия с правом отзыва марки

B) рекламных кампаний, повышающих узнаваемость марки

C) единой ценовой политики для всех объектов сети

D) централизованного бронирования и программы постоянных гостей

51. Наиболее уязвимой формой присутствия бренда является

A) франшиза, при которой объектом управляет сам собственник

B) договор управления с компанией — владельцем марки

C) собственная марка предприятия без внешних обязательств

D) присоединение к объединению независимых объектов

52. Устойчивый туризм представляет собой

A) туризм, в полной мере учитывающий экономические, социальные и экологические последствия

B) отдельный вид туризма, связанный с посещением природных территорий

C) туризм, при котором число посетителей дестинации ежегодно сокращается

D) деятельность, направленная исключительно на охрану природной среды

53. Рекреационная ёмкость определяется

A) наименьшим из физического, воспринимаемого и социального ограничений

B) площадью территории, доступной для посещения туристами

C) числом посетителей, приобретающих билеты в течение дня

D) наибольшим числом людей, физически помещающихся на объекте

54. Понятие ESG возникло

A) в инвестиционной практике как способ оценки предприятия внешней стороной

B) в природоохранном законодательстве государств Европейского союза

C) в системе международной стандартизации как семейство стандартов

D) в отраслевых объединениях предприятий туризма и гостеприимства

55. Фактором ESG следует признать

A) установленный порядок отбора поставщиков предприятия

B) разовое пожертвование на благотворительные цели

C) участие сотрудников в общегородском субботнике

D) посадку деревьев на территории к памятной дате

56. Требование существенности при подготовке отчётности означает

A) раскрытие тем, отражающих наиболее значимые воздействия организации

B) раскрытие всех показателей, доступных организации на дату отчёта

C) раскрытие только тех сведений, которые улучшают образ организации

D) раскрытие сведений, прямо предусмотренных законодательством

57. Абсолютные величины потребления ресурсов непригодны для сопоставления периодов, поскольку

A) зависят от загрузки и не отражают результата управленческих действий

B) измеряются в различных единицах в разные отчётные периоды

C) не учитываются поставщиками коммунальных услуг при расчётах

D) не подлежат раскрытию в составе нефинансовой отчётности

58. Иерархия обращения с отходами начинается с

A) предотвращения образования отходов

B) раздельного сбора и последующей переработки

C) извлечения энергии из образовавшихся отходов

D) захоронения отходов на специальном полигоне

59. Утечка дохода из дестинации означает, что

A) значительная часть уплаченного туристом остаётся за её пределами

B) туристы расходуют меньше средств, чем предполагалось при планировании

C) предприятия занижают выручку при исчислении налоговых платежей

D) доходы распределяются неравномерно между сезонами года

60. Опасность отличается от риска тем, что она

A) является источником потенциального вреда, существующим независимо

B) представляет собой произведение вероятности на тяжесть последствий

C) относится исключительно к событиям природного происхождения

D) наступает лишь при отсутствии принятых мер защиты

61. Каскадное развитие события означает, что

A) одно событие порождает последовательность последующих событий

B) события повторяются с определённой периодичностью во времени

C) последствия нарастают пропорционально прошедшему времени

D) риск переходит от одного подразделения предприятия к другому

62. Правило приоритета тяжести применяется, поскольку

A) произведение оценок уравнивает редкие катастрофические и частые мелкие события

B) вероятность катастрофических событий невозможно достоверно оценить

C) тяжесть последствий во всех случаях важнее вероятности события

D) катастрофические события не поддаются обработке иными способами

63. Разделение риска предполагает

A) передачу части риска другой стороне, в том числе посредством страхования

B) распределение риска между подразделениями самого предприятия

C) деление одного крупного риска на несколько более мелких

D) отказ от деятельности, порождающей соответствующий риск

64. Принятие риска представляет собой

A) осознанное и документируемое решение не предпринимать дополнительных мер

B) бездействие при отсутствии сведений о существовании риска

C) согласие работника выполнять работу в опасных условиях

D) признание вины предприятия при наступлении события

65. Кризис отличается от обычного происшествия

A) масштабом, скоростью развития, недостатком сведений и вниманием извне

B) исключительно размером причинённого имущественного ущерба

C) наличием пострадавших среди гостей и работников предприятия

D) обязательным участием уполномоченных государственных органов

66. Очерёдность приоритетов при реагировании на кризис такова:

A) жизнь и здоровье, затем имущество, затем репутация

B) имущество, затем жизнь и здоровье, затем репутация

C) репутация, затем жизнь и здоровье, затем имущество

D) жизнь и здоровье, затем репутация, затем имущество

67. Целевое время восстановления устанавливается

A) меньшим, чем максимально допустимый период нарушения деятельности

B) равным максимально допустимому периоду нарушения деятельности

C) большим, чем максимально допустимый период нарушения деятельности

D) независимо от максимально допустимого периода нарушения

68. План обеспечения непрерывности деятельности, не прошедший проверки,

A) не считается существующим

B) действует до первой проверки уполномоченным органом

C) применяется в сокращённом объёме до его испытания

D) подлежит утверждению собственником предприятия

69. Система безопасности защищает объект при условии, что

A) время задержки нарушителя превышает время реагирования

B) число установленных камер соответствует площади объекта

C) служба безопасности работает в круглосуточном режиме

D) все помещения оснащены электронными запирающими устройствами

70. Видеонаблюдение на объекте размещения

A) сдерживает нарушителя и фиксирует обстоятельства, но не предотвращает событие

B) предотвращает происшествия за счёт постоянного наблюдения оператором

C) полностью заменяет обходы, проводимые службой безопасности

D) применяется во всех помещениях объекта без каких-либо ограничений

71. Размещение камер видеонаблюдения недопустимо

A) в номерах, санитарных узлах и раздевалках персонала

B) в лифтовых холлах и коридорах жилых этажей

C) у стойки приёма и на парковке для гостей

D) в служебных коридорах и складских помещениях

72. Отключение пожарных извещателей при частых ложных срабатываниях

A) недопустимо; устранению подлежит причина срабатываний

B) допускается на время работы предприятия питания

C) допускается по письменному решению главного инженера

D) допускается при наличии дублирующей системы обнаружения

73. Двери аварийных выходов на объекте размещения

A) остаются незапертыми изнутри в течение всего времени пребывания людей

B) запираются в ночное время во избежание прохода посторонних

C) открываются только персоналом при получении сигнала тревоги

D) оснащаются замками с кодовым доступом для дежурной смены

74. Служба безопасности предприятия размещения

A) не осуществляет задержания и не подменяет правоохранительные органы

B) вправе задерживать лиц до прибытия правоохранительных органов

C) самостоятельно разрешает конфликты, возникающие между гостями

D) проводит досмотр личных вещей гостей при их заселении

75. Номер комнаты, в которой размещён гость,

A) не называется вслух, а сообщается в письменном виде

B) объявляется работником службы приёма для удобства гостя

C) указывается на бирке ключа для его возврата при утере

D) сообщается по телефону при подтверждении личности звонящего

76. Первая помощь отличается от медицинской тем, что

A) оказывается обученными лицами без медицинского образования до прибытия бригады

B) оказывается исключительно при угрожающих жизни состояниях

C) включает применение лекарственных средств из аптечки предприятия

D) оказывается штатным медицинским работником объекта размещения

77. Туроператор отвечает перед туристом за перевозку

A) независимо от того, что непосредственным исполнителем выступает перевозчик

B) только при наличии его вины в выборе конкретного перевозчика

C) исключительно в пределах уплаченной стоимости перевозки

D) только если перевозка организована собственным транспортом

78. Система управления безопасностью полётов направлена на

A) защиту от непреднамеренных событий и управление связанными с ними рисками

B) защиту от актов незаконного вмешательства в деятельность авиации

C) организацию досмотра пассажиров и их ручной клади

D) контроль доступа в контролируемые зоны аэропорта

79. Предрейсовый контроль технического состояния транспортного средства

A) проводится перед каждым выездом на линию

B) заменяется наличием документа о государственном техническом осмотре

C) проводится ежемесячно ответственным лицом перевозчика

D) требуется только при выезде за пределы населённого пункта

80. Согласие водителя продолжать движение сверх установленного времени управления

A) правового значения не имеет и ответственности с перевозчика не снимает

B) освобождает перевозчика от ответственности за последствия

C) допускается при его письменном оформлении в путевом листе

D) допускается при нахождении второго водителя в салоне

81. Решение о прекращении движения при неблагоприятных погодных условиях принимает

A) водитель

B) сопровождающий группы

C) руководитель туроператора

D) старший группы туристов

82. Сбор пассажиров круизного судна с ознакомлением их с местами сбора проводится

A) до отхода судна из порта посадки согласно принятой отраслевой практике

B) в любое время в течение первых суток после посадки на судно

C) только по прибытии судна в первый порт захода по маршруту

D) по решению капитана при ухудшении гидрометеорологической обстановки

83. Посадка пассажиров в спасательные средства производится

A) исключительно по команде экипажа судна

B) самостоятельно немедленно по сигналу тревоги

C) в порядке очереди согласно номерам занимаемых кают

D) после сбора всех пассажиров на открытой палубе

84. Автономность транспортного средства определяет

A) объём собственных средств обеспечения безопасности

B) предельную дальность маршрута без пополнения топлива

C) численность экипажа, необходимую для выполнения перевозки

D) периодичность проведения технического обслуживания

85. Полный номер платёжной карты гостя

A) не подлежит сохранению предприятием после совершения операции

B) хранится в системе управления в течение срока действия брони

C) записывается на бумажном бланке гарантии бронирования

D) передаётся по электронной почте при подтверждении брони

86. Ответственность перед гостем при бронировании через цифровую платформу несёт

A) предприятие размещения

B) платформа бронирования

C) платёжный провайдер

D) поставщик системы управления

87. Свойство информации, утрата которого останавливает работу предприятия немедленно, —

A) доступность

B) конфиденциальность

C) целостность

D) достоверность

88. Резервная копия данных считается пригодной, если

A) из неё производилось пробное восстановление с фиксацией результата

B) она создаётся ежедневно в автоматическом режиме

C) она хранится в той же сети, что и основные системы

D) её объём соответствует объёму основных данных

89. При обнаружении поражения систем вредоносным программным обеспечением устройства

A) отключаются от сети, но не выключаются

B) немедленно выключаются для прекращения их работы

C) переустанавливаются силами работника, обнаружившего сбой

D) остаются в работе до прибытия приглашённого специалиста

90. Правило проверки нестандартного запроса состоит в том, что он

A) подтверждается по заранее известному независимому каналу связи

B) исполняется при наличии подписи руководителя в поступившем письме

C) подтверждается ответом на адрес, указанный в самом письме

D) исполняется незамедлительно ввиду его срочного характера

91. Регламент Европейского союза о защите данных применяется к предприятию Узбекистана, если оно

A) предлагает услуги лицам, находящимся на территории Союза

B) принимает гостей, являющихся гражданами государств Союза

C) принимает оплату картами банков государств Союза

D) сотрудничает с туроператорами государств Союза

92. Обязательному хранению на территории Республики Узбекистан подлежат

A) категории персональных данных, прямо перечисленные в законе

B) все персональные данные граждан республики без исключения

C) исключительно сведения о состоянии здоровья граждан

D) сведения, обрабатываемые государственными органами

93. Микробиологическое загрязнение пищевого продукта

A) не изменяет его внешнего вида, запаха и вкуса

B) обнаруживается по характерному запаху при подаче

C) выявляется визуальным осмотром готового блюда

D) сопровождается изменением цвета поверхности продукта

94. Опасная температурная зона, в которой микроорганизмы размножаются наиболее интенсивно, составляет

A) от 5 до 60 градусов Цельсия

B) от 0 до 40 градусов Цельсия

C) от 10 до 75 градусов Цельсия

D) от 20 до 60 градусов Цельсия

95. При тепловой обработке контролируемым параметром является

A) температура в толще продукта

B) температура рабочей поверхности плиты

C) продолжительность приготовления блюда

D) внешний вид и цвет готового изделия

96. Расходование продукции по очерёдности поступления означает, что

A) первой используется ранее полученная партия

B) первой используется партия с большим остатком срока годности

C) партии расходуются по мере удобства работников производства

D) первой используется партия, размещённая ближе к выходу

97. Размораживание продукции производится

A) при контролируемой температуре, а не при комнатной

B) на рабочем столе производственного помещения

C) в горячей воде для ускорения оттаивания

D) непосредственно перед обработкой при любой температуре

98. Выкладка блюд малыми порциями на линии раздачи

A) сокращает время пребывания продукции в опасной зоне

B) уменьшает общий расход продукции за время раздачи

C) позволяет обслужить большее число гостей за смену

D) заменяет необходимость поддержания температурного режима

99. Продукция, находившаяся на линии раздачи и доступная гостям,

A) в производство не возвращается и повторно не подаётся

B) может быть подана повторно после надлежащего разогрева

C) возвращается в производство при удовлетворительном состоянии

D) используется для приготовления других блюд того же дня

100. Правило поточности технологических процессов означает, что

A) потоки движутся в одном направлении и не пересекаются

B) продукция перемещается по кратчайшему возможному маршруту

C) все технологические процессы выполняются в одном помещении

D) сырьё и готовая продукция хранятся в общей холодильной камере

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

I. Законы и кодексы Республики Узбекистан

1. Закон Республики Узбекистан от 2 июля 2019 года № ЗРУ-547 «О персональных данных».

2. Закон Республики Узбекистан от 17 августа 2022 года № ЗРУ-790 «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера».

3. Закон Республики Узбекистан от 27 ноября 2024 года № ЗРУ-1006 «О железнодорожном транспорте».

4. Закон Республики Узбекистан от 3 ноября 2022 года № ЗРУ-800 «О стандартизации».

5. Закон Республики Узбекистан от 27 февраля 2023 года № ЗРУ-819 «О техническом регулировании».

6. Закон Республики Узбекистан от 4 октября 2013 года № ЗРУ-354 «Об оценке соответствия».

7. Закон Республики Узбекистан от 15 апреля 2022 года № ЗРУ-764 «О кибербезопасности».

8. Закон Республики Узбекистан от 30 августа 1997 года № 483-I «О качестве и безопасности пищевой продукции».

9. Воздушный кодекс Республики Узбекистан от 7 мая 1993 года № 863-XII.

10. Закон Республики Узбекистан, от 07 июня 2022 года № ЗРУ-776 «О рекламе»;

11. Закон Республики Узбекистан от 18 июля 2019 года № ЗРУ-549 «О туризме».

12. Закон Республики Узбекистан, от 26 апреля 1996 года № 221-I «О защите прав потребителей».

II. Указы Президента Республики Узбекистан

13. Указ Президента Республики Узбекистан от 27 июля 2018 года № УП-5490 «О мерах по дальнейшему совершенствованию

системы защиты прав и законных интересов субъектов предпринимательства».

14. Указ Президента Республики Узбекистан от 27 февраля 2024 года № УП-41 «О мерах по дальнейшему совершенствованию государственного управления в сфере технического регулирования».

III. Постановления Президента Республики Узбекистан

15. Постановление Президента Республики Узбекистан от 4 октября 2019 года № ПП-4477 «Об утверждении Стратегии по переходу Республики Узбекистан на “зелёную” экономику на период 2019–2030 годов».

16. Постановление Президента Республики Узбекистан, от 19.11.2025 г. № ПП-348 «О мерах по организации деятельности Комитета по туризму Республики Узбекистан и ускоренному развитию сферы туризма».

17. Постановление Президента Республики Узбекистан от 27 июля 2020 года № ПП-4790 «О мерах по организации деятельности Комитета санитарно-эпидемиологического благополучия и общественного здоровья при Министерстве здравоохранения Республики Узбекистан».

18. Постановление Президента Республики Узбекистан от 26 апреля 2023 года № ПП-135 «О дополнительных мерах по ускоренному развитию туристского потенциала республики, а также дальнейшему увеличению количества местных и иностранных туристов».

19. Постановление Президента Республики Узбекистан от 27 июля 2023 года № ПП-238 «О мерах по дальнейшему ускорению реформ и эффективной организации системы государственного управления в сфере туризма».

IV. Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан

20. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 17 декабря 2019 года № 1010 «О дополнительных мерах по обеспечению безопасности на объектах транспорта и туризма».

V. Стандарты и нормативно-технические документы

21. ICAO. Annex 17 to the Convention on International Civil Aviation: Security — Safeguarding International Civil Aviation Against Acts of Unlawful Interference. — Montreal: ICAO.

22. ICAO. Annex 19 to the Convention on International Civil Aviation: Safety Management. — 2nd ed. — Montreal: ICAO, 2016.

23. International Safety Management (ISM) Code, включённый в SOLAS в качестве Главы IX: требования к системе управления безопасностью судоходной компании и судна.

24. ISO 22000:2018. Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. — Geneva: ISO, 2018.

25. ISO 22301:2019. Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. — Geneva: ISO, 2019.

26. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. — Geneva: ISO, 2018. — Документ не предназначен для целей сертификации.

27. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use. — Geneva: ISO, 2018.

28. ISO 50001:2018. Energy management systems — Requirements with guidance for use. — Geneva: ISO, 2018.

29. ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. — Geneva: ISO, 2015. — Cl. 2.3.

30. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. — Geneva: ISO, 2015. — Cl. 0.3.

31. ISO/IEC 17021-1:2015. Conformity assessment — Requirements for bodies providing audit and certification of management systems — Part 1: Requirements. — Geneva: ISO, 2015.

32. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements. — Geneva: ISO/IEC, 2022.

33. ISO/IEC 27002:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security controls. — Geneva: ISO/IEC, 2022.

34. ISO/IEC Directives, Part 1. Consolidated ISO Supplement. Annex SL: Harmonized Structure for Management System Standards. — Geneva: ISO, 2024.

35. O‘z DSt 22483:2022 (ISO 22483:2020, MOD). Туризм и сопутствующие услуги. Требования к гостиничным услугам. — Ташкент: Узстандарт, 2022.

VI. Международные конвенции и программные документы

36. Convention for the Unification of Certain Rules for International Carriage by Air (Montreal Convention). — Montreal, 1999.

37. International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS), 1974, as amended. — London: International Maritime Organization.

38. International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW), 1978, as amended. — London: International Maritime Organization.

39. Principles for Responsible Investment. — UN Principles for Responsible Investment, 2006.

40. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. — New York: The Global Compact, United Nations, 2004.

VII. Учебники, учебные пособия, монографии и научные статьи

41. Амриддинова Р.С., Бердимуродов А.Ш. Международный гостиничный бизнес. Учебник. СамИЭС: Издательство ООО «STAP-SEL», 2026. — 545 с.

42. Turayev B.X., X.I.Turdibekov., V.Berdiqulov., K.M. Ibodov. Mehmonxona xo‘jaligida xizmatlar sifatini boshqarish: o‘quv qo‘llanma/ 2020 “IQTISOD-MOLIYA”, 2020-368 b.

43. Кариева Х.И. Безопасность жизнедеятельности. Учебное пособие / Самарканд: СамИЭС, Издательство ООО «STAP-SEL», 2023. — 324 с.

44. Шадиева Г.М., Артиков З.С. Реал секторда сифатни бошқариш. Ўқув қўлланма. — Самарқанд: СамИСИ, 2022 йил. — 248 бет.

45. Tourism: the business of hospitality and travel / Roy A. Cook, Fort Lewis College, Professor Emeritus, Cathy H. C. Hsu, The Hong Kong Polytechnic University Professor, Lorraine L. Taylor, Fort Lewis College, Assistant Professor. Sixth edition. | Boston: Pearson, 2018. — P. 449.

46. Safety and Security in Hotels and Home Sharing. / Chelsea A. Binns • Robin J. Kempf. C. A. Binns, R. J. Kempf, Safety and Security in Hotels and Home Sharing, SpringerBriefs in Criminology, https://doi.org/10.1007/978-3-030-59306-3, 2021.p-102.

47. Anderson C. K. The Impact of Social Media on Lodging Performance // Cornell Hospitality Report. — 2012. — Vol. 12, No. 15. — Ithaca: Cornell Center for Hospitality Research.

48. Berg F., Kölbel J. F., Rigobon R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings // Review of Finance. — 2022. — Vol. 26, No. 6. — P. 1315–1344.

49. Harzing A.-W. Response Styles in Cross-national Survey Research: A 26-country Study // International Journal of Cross Cultural Management. — 2006. — Vol. 6, No. 2. — P. 243–266.

50. Parasuraman A., Berry L. L., Zeithaml V. A. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale // Journal of Retailing. — 1991. — Vol. 67, No. 4. — P. 420–450.

51. Taguchi G. Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes. — Tokyo: Asian Productivity Organization, 1986.

52. Ye Q., Law R., Gu B. The Impact of Online User Reviews on Hotel Room Sales // International Journal of Hospitality Management. — 2009. — Vol. 28, No. 1. — P. 180–182.

53. Дмитриев Д. В. Модели затрат на качество А. Фейгенбаума, Дж. Джурана, Ф. Кросби в концепции развития экономики качества // Экономика и управление. — 2024. — № 4.

54. Цвиль М. П. Устойчивое развитие: определение, история развития, цели // Universum: экономика и юриспруденция. — 2024.

VIII. Статистические, рейтинговые и международные отраслевые источники

55. AAA. Five Diamond Hotel and Restaurant Facts: 2020 Fact Sheet. — URL: https://newsroom.aaa.com/wp-content/uploads/2020/11/2020-Five-Diamond-Fact-Sheet-February-2020.pdf.

56. AAA. Hotel Requirements & Diamond Guidelines. — URL: https://www.aaa.biz/approved/assets/diamond_rating_guidelines_lodging.pdf

57. AAA. The Diamond Rating Process. — URL: https://www.aaa.com/diamonds/diamond-rating-process.

58. Booking.com. Everything you need to know about Guest Review Scores. — URL: https://partner.booking.com/en-us/help/guest-reviews/general/everything-you-need-know-about-guest-review-scores.

59. Green Key. Certification criteria: критерии и пояснительные записки на 2022–2026 годы разработаны для шести категорий объектов и охватывают 13 областей. — URL: https://www.greenkey.global/criteria.

60. Green Key. FAQ for establishments: программа Фонда экологического образования (FEE); — URL: https://www.greenkey.global/faq-establishments.

61. ISO. O‘ZTTSA — Uzbek Agency for Technical Regulation under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan: ISO member body for Uzbekistan. — URL: https://www.iso.org/member/308878.html

62. Национальный комитет по статистике Республики Узбекистан. — URL: https://stat.uz

63. Tourism Industry Association of Ontario. Safe Travels Stamp: знак характеризуется как самосертифицируемый (self-certified). — URL: https://www.tiaontario.ca/cpages/safetravelsstamp.

64. Tripadvisor. Everything You Need to Know About the Tripadvisor Popularity Ranking. — URL: https://www.tripadvisor.com/business/insights/resources/tripadvisor-popularity-ranking.

65. WTTC. Safe Travels Stamp Application. — URL: https://wttc.org/initiatives/crisis-preparedness-management-recovery/safetravels-stamp-application.

66. WTTC. Safe Travels: Global Protocols & Stamp for the New Normal. — URL: https://wttc.org/initiatives/crisis-preparedness-management-recovery/safetravels-global-protocols-stamp.

67. Авиационные правила Республики Узбекистан, разрабатываемые в соответствии с Воздушным кодексом и стандартами Международной организации гражданской авиации. — Агентство «Узавиация». — URL: https://www.uzcaa.uz/ru/acts.

IX. Интернет-источники

68. https://asana.com/ru/templates/business-continuity-plan.

69. https://certgroup.org/cert-articles/sertifikacziya-po-iso-9001/.

70. https://deming.org/eliminate-slogans-exhortations-and-targets/.

71. https://dialog.guide/14-shaghov-krosbi-dlia-povyshieniia-kachiestva/.

72. https://dialog.guide/kontsieptsiia-nol-diefiektov/.

73. https://kokoc.com/blog/indeks-loyalnosti-nps-chto-eto/.

74. https://kokoc.com/blog/loyalnost-klientov/.

75. https://lean.cdto.ranepa.ru/2-2-lean-i-razvitie-koncepcii-berezhlivogo- upravleniya.

76 https://lex.uz/ru/docs/6392307.

77. https://mdaudit.ru/blog/servqual-metodika/.

78. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10106796/.
79. https://sdgs.un.org/ru/2030agenda.
80. https://smart-management.uz/ru/trening/iso-50001-sistema-energomenedzhmenta.
81. https://studfile.net/preview/4313356/page:2/.
72. https://tourlib.net/statti_tourism/vaneeva.htm.
83. https://uztest.uz/ru/onas/interaktivnye-uslugi/sertifikatsiya/.
84. https://worksection.com/ru/blog/kaizen.html.
85.https://www.apec.org/docs/default-source/publications
86. https://www.booking.com/content-moderation-policy/guest-reviews-standards.html.
87. https://www.calltouch.ru/blog/chto-takoe-kapital-brenda/.
88. https://www.hotelstars.eu/portal.
89. https://www.iso.org/ru/standard/19011.
90. https://www.profiz.ru/peo/5_2020/cennost_produkta/.
91. https://www.standart.uz/ru/page/view?id=5.
92.https://www.unisender.com/ru/glossary

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
ГЛАВА 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ В ТУРИЗМЕ» 6
1.1. Цели и задачи дисциплины 6
1.2. Теоретические основы качества и безопасности в туризме: содержание понятий, стратегические концепции и их системная взаимосвязь.....10
ГЛАВА 2. ПРАВОВАЯ ОСНОВА РЕГУЛИРОВАНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЫ.....21
2.1. Государственное регулирование туристической деятельности посредством нормативно-правовых актов 21
2.2. Национальные стандарты (O‘z DSt).....26
2.3. Государственные органы контроля и инспекции 33
ГЛАВА 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ.....40
3.1. Научные подходы основателей управления качеством 40
3.2. Цикл PDCA, разработанный Демингом и принцип Парето 47
3.3. Концепция Кросби «нулевых дефектов».....53
3.4. Системы TQM (Total Quality Management) 59
3.5. Бережливое управление (Lean) и «шесть сигм» как современные подходы в сфере услуг 66
ГЛАВА 4. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ И СИСТЕМЫ СЕРТИФИКАЦИИ.....75
4.1. Международные стандарты как основной инструмент обеспечения качества и безопасности в сфере туризма и гостиничного бизнеса 75
4.2. ISO 9001 — система управления качеством 80
4.3. ISO 22000 и система HACCP: управление безопасностью пищевой продукции на предприятиях гостеприимства 86
4.4. Стандарты ISO 45001— охрана труда и ISO 50001— система управления энергопотреблением 91
4.5. Процесс сертификации и соответствие предприятия международным стандартам.....98
ГЛАВА 5. СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ КЛИЕНТОВ И КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ 105

5.1. Удовлетворенность клиентов как основные показатели эффективности туристических услуг 105
5.2. Модель SERVQUAL 111
5.3. Метрики удовлетворённости и лояльности: CSAT, NPS 116
5.4. Рейтинги на цифровых платформах 122
5.5. Система работы с жалобами и обратной связью как средство непрерывного улучшения качества обслуживания 128
ГЛАВА 6. МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЕЙТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ И УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ 136
6.1. Классификация отелей по «звездочной системе» 136
6.2. Независимая оценка в международных рейтинговых системах AAA, CAA 141
6.3. Отраслевые знаки соответствия: Safe Travels и Green Key 147
6.4. Управление брендом предприятия гостеприимства 152
ГЛАВА 7. УСТОЙЧИВЫЙ ТУРИЗМ И ПРИНЦИПЫ ESG 160
7.1. Устойчивый туризм как модель развития, направленная на сохранение экономического, экологического и социального равновесия 160
7.2. Принципы ESG как оценка воздействия на окружающую среду, социальной ответственности и качества управления предприятием 166
7.3. Энергосбережение, сокращение отходов, поддержка местных сообществ и этичное управление 173
ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И КРИЗИСАМИ В ТУРИЗМЕ 183
8.1. Риски в туристическом секторе 183
8.2. Процесс управления рисками 189
8.3. Crisis management — оперативное принятие решений в чрезвычайных ситуациях и обеспечение безопасности туристов 195
8.4. Business Continuity Plan (BCP) — как гарантия непрерывной деятельности предприятия 202
ГЛАВА 9. КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА БЕЗОПАСНОСТИ В ОТЕЛЯХ 210
9.1. Система безопасности отеля 210
9.2. Обеспечение безопасности туристов, сотрудников и имущества 217
9.3. Первая помощь как неотъемлемая часть системы безопасности 224

ГЛАВА 10. БЕЗОПАСНОСТЬ В ТУРИСТИЧЕСКОМ ТРАНСПОРТЕ 231
10.1. Специальные стандарты безопасности на авиационном и железнодорожном транспорте.....231
10.2. Специальные стандарты безопасности на автобусном и автомобильном транспорте.....238
10.3. Специальные стандарты безопасности на круизном и водном транспорте 246
ГЛАВА 11. ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ.....254
11.1. Цифровые системы в современном туризме - PMS, CRS, онлайн-платформы бронирования.....254
11.2. Кибербезопасность: защита персональных данных туристов, платёжных систем и информационных ресурсов.....260
11.3. Анализ стандарта ISO/IEC 27001 и регламента GDPR в системе нормативных требований.....267
ГЛАВА 12. СТАНДАРТЫ БЕЗОПАСНОСТИ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ И САНИТАРИИ 275
12.1. Пищевая безопасность как важное направление гостиничных услуг.....275
12.2. Системы ISO 22000 и HACCP: контроль процессов производства, хранения и потребления пищевых продуктов 280
12.3. Анализ санитарно-гигиенических правил, управление аллергенами и медицинские требования.....286
ГЛОССАРИЙ 295
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 304
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 324

БЕРДИМУРОДОВ АЗИЗЖОН ШУКРИЛЛОЕВИЧ

КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ В ТУРИЗМЕ

УЧЕБНИК

Редактор: З.Н. Бободустов
Корректировшик: Н. Эргашев

Учебник представлен к публикации по решению Совета Самаркандского института экономики и сервиса (протокол №1 от 28 августа 2026 г., номер регистрации 392-28/08).

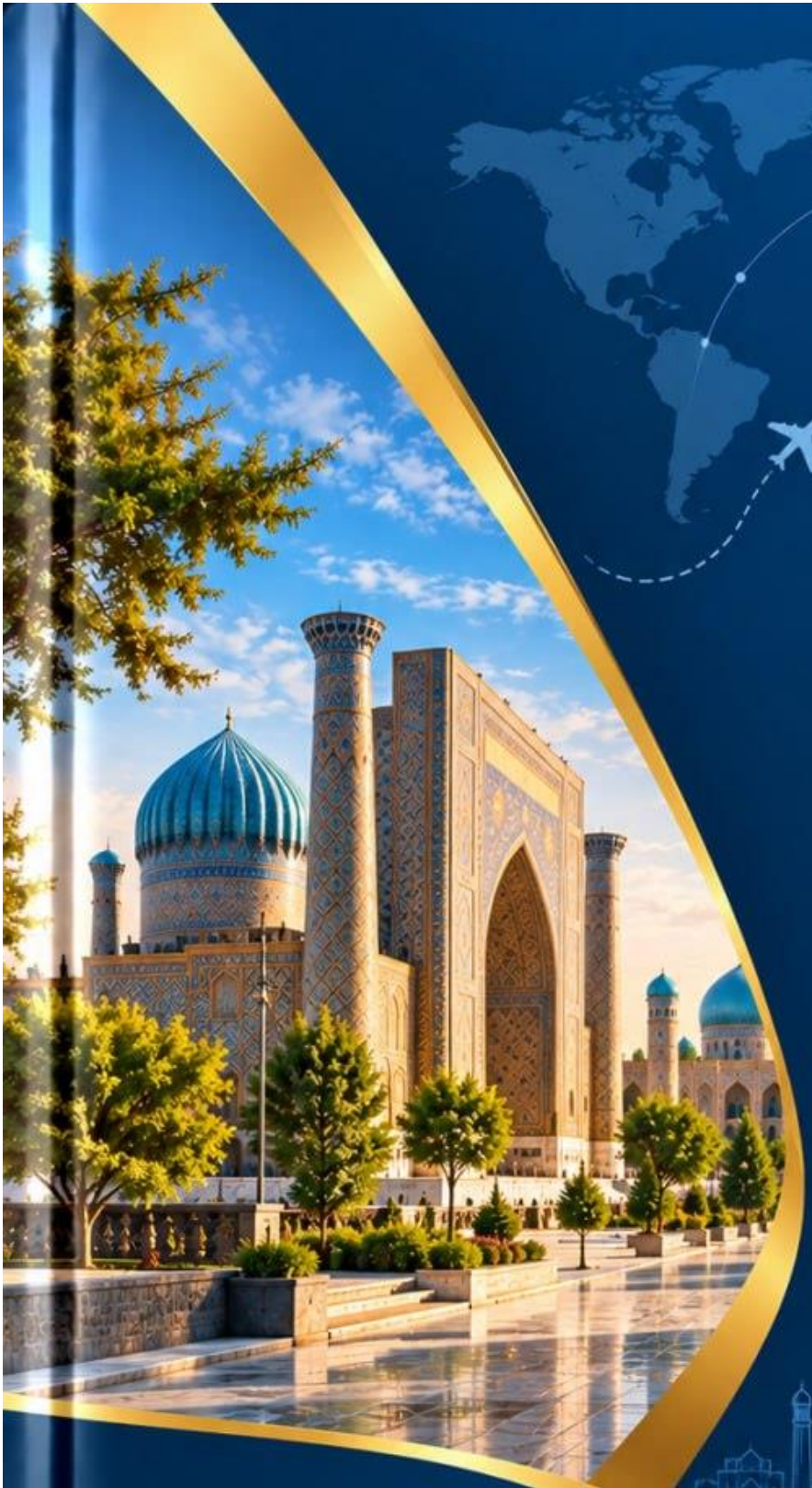
ISBN: 978-9910-5433-4-0

Лицензия № 033337 (27.07.2022)
© Издательство ООО “STAP-SEL”,
Самарканд 2026.
Разрешено на печать 16.09.2026 г.

8195

Распечатано 2026 г.
Формат бумаги 60x84 1/16., Бумага офсетная.
Гарнитура “Times New Roman”.
Печать офсетная. Усл. п. л. 21.00
Заказ № 0159A/23. Тираж 50 эк.

Распечатано в полиграфии
Самаркандского института экономики и сервиса.
LICENSE № 025316
REESTR № X-119112
Адрес: г. Самарканд, ул. Шохруха 60.



БЕЗОПАСНЫЙ ТУРИЗМ

КАЧЕСТВО СЕРВИСА

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

ОТКРЫВАЯ НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

ISBN: 978-9910-5433-4-0

ТУРИЗМ ОБЪЕДИНЯЕТ МИР