

**А.В. Пушинин, Н.Г. Коломенская**  
**СТАНДАРТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ОСНОВА СИСТЕМЫ**  
**ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В СФЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

**Андрей Вячеславович Пушинин** – зав. кафедрой бухгалтерского учета и статистики, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, кандидат экономических наук, доцент, г. Гатчина; **e-mail: pushinin@mail.ru.**

**Наталья Георгиевна Коломенская** – доцент кафедры бухгалтерского учета и статистики, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, кандидат экономических наук, г. Гатчина; **e-mail: natali\_kolomenskaya@mail.ru.**

***Аннотация.** Деятельность организаций в сфере обслуживания имеет свои особенности, определяющие эффективность их функционирования. Одним из наиболее важных факторов, воздействующих на финансовые результаты субъекта хозяйствования, является реализованная в организации сферы обслуживания система внутреннего контроля. Система внутреннего контроля должна быть максимально ориентирована на предотвращение негативных факторов в деятельности организации. В представленной статье исследуются принципы и подходы к формированию системы стандартов организаций в сфере обслуживания как части эффективной системы внутреннего контроля.*

***Ключевые слова:** система внутреннего контроля; персонал; сфера обслуживания; стандарты; эффективность.*

**A.V. Pushinin, N.G. Kolomenskaya**  
**COMPANY STANDARDS AS BASIS**  
**FOR INTERNAL CONTROL SYSTEM IN SERVICE SECTOR**

**Andrey Pushinin** – Head of the Department of Accounting and Statistics, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Economics, associate professor, Gatchina; **e-mail: pushinin@mail.ru.**

**Natalia Kolomenskaya** – senior lecturer, the Department of Accounting and Statistics, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Economics, Gatchina; **e-mail: natali\_kolomenskaya@mail.ru.**

***Annotation.** The activity of service sector companies has its own characteristics determining their effectiveness. One of the key factors affecting the financial results of a business entity is a system of internal control implemented in a service sector company. The internal control system must be fully oriented at preventing negative factors in the company's activity. We study the principles and approaches to creating the system of company standards as a part of an effective internal control system.*

***Keywords:** internal control system; personnel; service sector; standards; effectiveness.*

Каждый субъект хозяйствования сталкивается с объективной потребностью организации действенной системы внутреннего контроля (далее – СВК). СВК должна обеспечить рациональное использование имеющихся в распоряжении субъекта хозяйствования ресурсов в про-

цессе осуществления нормальной финансово-хозяйственной деятельности, а также способствовать предотвращению, своевременному обнаружению и корректному исправлению возможных отклонений в деятельности организации и использованию данной информации в целях форми-

рования оптимальных управленческих решений.

Особое внимание при организации СВК следует уделять формированию внутрифирменных стандартов. Данные нормативные акты должны определять стандартизированный порядок осуществления бизнес-процессов в организации. От степени их проработки, детальности, а также полноты исполнения непосредственно будут зависеть финансовые результаты деятельности субъекта хозяйствования.

Внутренний контроль в сфере обслуживания, как правило, проводится по решению руководства предприятия его менеджерами, наделенными полномочиями внутренних контролеров (аудиторов). Основными задачами внутреннего контроля является выявление таких факторов, отрицательно сказывающихся на финансовых показателях деятельности предприятий сферы обслуживания и их причинах, как:

- несоответствие деятельности предприятия принятой бизнес-модели развития;
- отсутствие конкурентных преимуществ у организации на рынке соответствующей сферы обслуживания в конкретном регионе;
- негативные отзывы потребителей, наличие претензий к качеству продукции предприятия и качеству услуг;
- нерациональное использование всех видов ресурсов;
- текучесть кадров, связанная с низким уровнем заработной платы, уступающим среднему по региону уровню оплаты труда на предприятиях-конкурентах;
- наличие претензий контролирующих органов, связанных с несоблюдением требований федерального законодательства, национальных стандартов, технических регламентов и иных нормативных документов.

В числе ключевых элементов СВК следует выделить объекты и субъекты, а также предметы и методы контроля:

- объекты контроля, к которым допустимо отнесение бюджетов отдельных структурных подразделений субъекта хозяйствования. Например, в гостинице в качестве объектов контроля могут выступать

бюджеты доходов и расходов, которые связаны как с предоставлением услуг по размещению гостей, так и услуг питания;

- предметы контроля – это ключевые показатели отдельных бюджетов (соблюдение ограничений по фонду заработной платы, норм расхода материалов и т.д.);

- субъекты контроля, включающие как отдельные структурные подразделения субъекта хозяйствования, так и ответственных сотрудников;

- методы контроля – это реализация процедур, которые необходимы в целях идентификации отклонений фактических значений показателей, включаемых в бюджет, от их плановых значений в абсолютных величинах.

Эффективность СВК на предприятиях сферы обслуживания обеспечивается за счет внедрения стандартов предприятий, в которых должны быть определены требования по обеспечению качественного обслуживания клиентов, права, обязанности и ответственность персонала, процедуры работы менеджеров с персоналом, включая методы контроля и повышения квалификации персонала.

Внутренние стандарты обслуживания утверждает руководитель предприятия сферы обслуживания. Стандарты предприятий сферы обслуживания входят в состав национальной системы стандартизации, порядок их разработки, принятия, учета, внесения изменений и дополнений, приостановки действия и отмены установлен в ГОСТ Р 1.4-2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты организаций. Общие положения».

Примером успешного ведения гостиничного бизнеса в различных странах – от США до стран практически всех континентов, в т.ч. России, – является сеть гостиниц «Hilton». В состав корпорации по состоянию на 2024 г. входят более 4200 отелей в 93 странах<sup>1</sup>.

Управление и контроль отелей «Hilton» осуществляется из штаб-квартиры в городке Тайсонс Корнер – пригороде Вашингтона. Каждый сотрудник штаб-

<sup>1</sup> О «Hilton». URL: <https://www.hilton.ru/about/> (дата обращения: 01.02.2024).

квартиры – аудитор отелей в США, курирует деятельность 12–15 отелей, проверяя, в том числе, соблюдение Кодекса деловой этики корпорации.

Нормы и стандарты «Hilton» представляют собой в совокупности Кодекс деловой этики<sup>2</sup> и устанавливают персональную ответственность каждого работника за улучшение деловой репутации «Hilton» путем добросовестного поведения, означающего соблюдение установленных норм и правил. В отдельных ситуациях Кодекс устанавливает ряд принципов, которые должны строго соблюдаться персоналом. Также Кодекс содержит и общие рекомендации.

В состав норм поведения сотрудников включены:

- ответственность каждого сотрудника;
- осознание значимости культурного многообразия;
- нивелирование на рабочих местах оскорблений;
- обеспечение безопасности рабочих мест и т.п.

Отдельно перечислены недопустимые нормы поведения:

- использование унижительных фраз и ненормативной лексики;
- хищения, нарушение правил эксплуатации имущества сети отелей или гостей;
- несанкционированное раскрытие данных, которые относятся к категории персональной или служебной информации;
- непрофессиональное исполнение обязанностей;
- искажение и подлог данных, касающихся трудоустройства и последующего выполнения трудовой функции;
- создание условий, способствующих возникновению конфликта интересов, использование в личных целях служебного положения;
- непрофессиональные действия при представлении интересов сети отелей и пр.

Прямое использование зарубежных стандартов без адаптации к реальным рос-

сийским условиям практически невозможно, точно так же, как прямое применение международных стандартов ИСО или МЭК без учета требований законодательства и практики работы отечественных предприятий и условий ведения бизнеса в России. Многие из перечисленных выше правил и ограничений определены в Конституции, Гражданском и Трудовом кодексах РФ. Например, «уважение культурного многообразия», предусматривающее недопустимость «проявления дискриминации лиц на основе каких-либо признаков» обеспечивается Конституцией РФ, «прогулы и не исполнение трудовой функции» – Трудовым кодексом, «нарушения трудовой дисциплины (азартные игры)» – Административным и Уголовным кодексами РФ.

В то же время отдельные положения, входящие в Кодекс деловой этики отелей «Hilton», вполне могут быть учтены в процессе формирования стандартов обслуживания отелей, мотелей, гостевых домов и других предприятий индустрии гостеприимства. Так, например, в Кодексе особое внимание уделяется службе портье, которую возглавляет старший портье I категории.

Рабочая смена каждого сотрудника службы портье начинается с предоставления старшему смены сведений о результатах проделанной работы по итогам завершившейся смены. Последний обязан передать ответственному лицу следующей смены ключи, в т.ч. аварийные комплекты, от мест хранения, штампы, пульта и пр. Служба портье определяет мнение гостя об отеле, формирующееся на этапе заселения. Именно данная служба должна решать все возникающие проблемы у гостя, качественное решение которых также будет непосредственно влиять на формирование положительного мнения об отеле у клиента.

В отечественной практике одной из наиболее успешных организаций в области общественного питания, входящей, по мнению ее руководства в десятку наиболее успешных организаций быстрого питания в мире, является «Теремок». Это сеть ресторанов русской кухни формата

<sup>2</sup> Кодекс деловой этики. Нормы и стандарты работы компании «Hilton». URL: <https://studylib.ru/doc/2150933/kodeks-delovoj-e-tiki-normy-i-standarty-raboty-kompanii-hilton> (дата обращения: 11.02.2024).

«Фаст кэжуал», работающая на отечественном рынке с 1998 г.

Жесткий внутренний контроль в сети питания «Теремок» основывается на стандартах и регламентах организации [1], из которых около 60% составляют нормативные документы, регламентирующие деятельность персонала, включая административно-управленческий персонал (отдел кадров, бухгалтерию), кухонный персонал и кассиров, работающих в торговых точках. Ошибки и нарушения в работе кассиров выявляют с использованием системы «тайного покупателя». Рецептура и еженедельный ассортимент блюд так же регламентированы. Фирменные регламенты и стандарты являются обязательными для исполнения.

Контролерами являются опытные специалисты, которые в процессе контроля проверяют выполнение внутренних стандартов. Цель контроля – выявить несоответствия в работе персонала и дать разъяснения по сложным вопросам.

По результатам внутреннего контроля устанавливается конечный размер оплаты труда персонала. Заработная плата включает постоянную и переменную составляющую. Постоянная – это оклад, который жестко фиксирован. Переменная – это часть оплаты труда, которая гибко меняется под влиянием ряда факторов. Одним из таких факторов выступают результаты оценки качества работы проверяющими.

Качество самих блюд постоянно контролирует специально созданный отдел качества. В данном структурном подразделении работают технологи и мастера производственного обучения. Для них установлены два дня, в течение которых необходимо посещение торговых точек. В каждой торговой точке имеются стандарты, представленные в виде соответствующих памяток для персонала, в которых детально описан каждый шаг приготовления блюда. Задача проверяющих – контроль исполнения стандартов приготовления готовых блюд.

В сети «Теремок» для сотрудников возможно четыре разряда. Работниками первой и второй категории руководят опытные наставники. Для получения тре-

тьего разряда необходимо сдать экзамен на знание внутренних стандартов.

В качестве основного нормативного документа при разработке стандартов обслуживания можно использовать международный стандарт ISO 9001:2015 (аналогом выступает ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»), который не только служит методическим пособием по разработке стандартов обслуживания, но и является основой для разработки и реализации системы менеджмента качества предприятия в целом.

Как правило, стандарты обслуживания устанавливают рекомендации по таким моментам, характерным для предприятий сферы обслуживания, как алгоритм общения с клиентами, включая список действий, запрещенных для персонала, правила оформления документов: счетов, договоров на обслуживание, накладных и др. Примером требований в стандартах обслуживания является требование по дресс-коду. Введение дресс-кода способствует узнаваемости сотрудников предприятия, облегчает общение клиентов с работниками предприятия. Клиентам в случае введения дресс-кода легко выделять сотрудников предприятия в торговом зале. Дресс-код – это признак того, что все сотрудники предприятия – это единая команда. Кроме того, дресс-код позволяет избегать неприятных моментов, связанных с внешним видом сотрудников.

При разработке стандартов обслуживания потребителей следует соблюдать определенные критерии [3]:

1. Простота – стандарты обслуживания, принятые в организации, должны быть предельно понятны для каждого сотрудника вне зависимости от его возраста, уровня образования, имеющегося опыта работы и пр.

2. Конкретность – стандарты должны содержать перечень конкретных действий, выполняемых персоналом.

3. Измеримость – в стандартах оценка отдельных действий и их результатов должна иметь четкую количественную, а не качественную характеристику. Требования следует выражать в единицах времени, веса, температуры и др.

4. Доступность стандартов – каждый сотрудник предприятия должен ознакомиться с содержанием стандартов, информацию необходимо донести до каждого сотрудника, в том числе непосредственно после принятия стандартов. Действующему персоналу должны быть даны разъяснения по новым требованиям взамен тех, что действовали ранее. Новые сотрудники знакомятся со стандартами при приеме на работу. Действующие сотрудники и вновь нанимаемый персонал знакомятся с вновь принятыми стандартами «под роспись».

5. Актуальность – с изменением текущей ситуации в бизнесе стандарты должны быть приведены в актуальное состояние, соответствующее сложившейся ситуации, их необходимо оперативно дополнять и корректировать. В то же время не следует вносить изменения слишком часто, чтобы не дезориентировать персонал.

6. Комплексность – деятельность любой организации подлежит максимальной стандартизации. Данное требование относится абсолютно ко всем подразделениям, а не к сотрудникам, выполняющим определенную трудовую функцию. Например, если ресторан взял обязательства по выполнению заказа на проведение корпоративного мероприятия, то кроме менеджера, оформляющего заказ, стандартом обслуживания может быть предусмотрено участие в обсуждении заявки не только менеджера (администратора), но при необходимости шеф-повара, кондитера, сомелье или иного представителя кухни.

7. Рациональность – реализация установленной системы стандарта не должна приносить убытки субъекту хозяйствования.

В состав стандарта обслуживания могут быть включены следующие разделы [2]:

- приветствие клиента;
- определение потребностей клиента;
- представление организации и ее услуг;
- составление предложения клиенту;
- отработка возражений;
- закрытие контакта с клиентом.

В стандарте обслуживания, посвященном, например, требованиям к официантам ресторана, устанавливаются тре-

бования к таким моментам, как приветствие клиентов, опрос пожеланий и предпочтений, формулирование предложения клиентам, требования по подаче блюд и напитков, расчет, прощание. Для каждого из перечисленных этапов устанавливается регламент по времени.

Стандарты обслуживания в гостинице не менее обширны, чем стандарты обслуживания в ресторане или в кафе. Стандарты обслуживания в гостинице устанавливают требования к портье, первым представляющему возможности гостиницы по обслуживанию гостей, горничным, убирающим номера и общие помещения гостиницы, включая скорость обслуживания, вежливость персонала и его внешний вид, зоны ответственности и пр.

Стандарты обслуживания должны описывать определенные модели поведения со всеми возможными типами клиентов и обучать сотрудников указанным типам клиентов идентифицировать. Для эффективного внедрения данных стандартов следует систематически проводить тренинги, в рамках которых обыгрывать модель взаимодействия с клиентами различных типов.

Рассматриваемые требования относятся к любым предприятиям сферы услуг: отелям, салонам красоты, контактными центрами, ресторанам и т.п. Стандарты должны реализовывать конкурентные преимущества субъекта хозяйствования (например, почему клиенту выгодно приобретать услуги данного предприятия). Именно данный блок стандартов позволит персоналу преодолевать сомнения клиентов.

После принятия стандартов обслуживания, рекомендуется проводить тесты на усвоение. Кроме того, весьма эффективным методом проверки соблюдения требований фирменных стандартов является метод задействования «тайного покупателя» (mystery shopper), когда под видом клиента на предприятии обслуживается специальный человек, оценивающий уровень и качество услуг, предоставляемых предприятием сферы обслуживания, и соответствие услуг установленным стандартам.

Для оценки качества обслуживания в процессе внутреннего мониторинга целе-

сообразно вводить чек-листы. Например, для администратора гостиницы чек-лист позволит оценить следующие действия сотрудника, который первым взаимодействует с клиентами и, таким образом, создает первое представление об организации [3]:

- скорость ответа на входящий звонок клиента;
- корректное представление сотрудника и обращение к клиенту;
- предоставление первичной информации;
- напоминание о дате заезда и т.д.

Заключительным этапом мониторинга качества обслуживания с использованием корпоративных стандартов является разработка и проведение корректирующих мероприятий по следующим направлениям:

- программа обучения персонала;
- система найма персонала;
- взаимосвязь оплаты труда и качества обслуживания;
- обеспечение эффективности труда руководителей.

Стандарты предприятий сферы обслуживания, разрабатываемые в СВК, обеспечивают действенное проведение внутреннего контроля и в конечном итоге – повышение качества услуг предприятий. Качество оказываемых субъектом хозяйствования услуг непосредственно определяет результативность его деятельности.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Гомзин В.* Об управлении персоналом в ресторанной сети «Теремок». URL: <https://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=010458> (дата обращения: 01.02.2024).

2. *Романов А.О.* 120 стандартов обслуживания гостей гостиницы. URL: <https://livrezon.com/publication/120-standartov-obslujvaniya-gostei-gostinicy> (дата обращения: 20.01.2024).

3. *Чухрова Н.* Единые стандарты обслуживания и их значимость в работе организации. URL: <https://www.gd.ru/articles/10637-standarty-obslujvaniya> (дата обращения: 22.02.2024).