

## Методика диагностики эффективности бизнес-процессов в сфере предоставления гостиничных услуг

Алена Юрьевна Енова

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия, [alena@hotelkit.ru](mailto:alena@hotelkit.ru)

### Аннотация

**Цель.** Разработка и обоснование комплексной методики диагностики эффективности бизнес-процессов на предприятиях сферы гостиничных услуг, позволяющей проводить всестороннюю оценку операционной деятельности с учетом отраслевой специфики.

**Задачи.** Провести критический анализ подходов к оценке эффективности бизнес-процессов в сфере услуг; систематизировать критерии оценки эффективности бизнес-процессов гостиничного предприятия; разработать алгоритм поэтапной диагностики с детализацией методов сбора и обработки данных; обосновать состав оценочных модулей методики и механизм расчета интегрального показателя; выполнить сравнительный анализ с учетом существующих подходов к оценке эффективности в сервисной сфере.

**Методология.** Исследование базируется на системном и процессном подходах к управлению. Применены методы сравнительного анализа, экспертных оценок, моделирования и нормализации показателей. Эмпирическую базу составили данные экспертного опроса представителей 120 предприятий гостиничной индустрии различного масштаба, проведенного в 2024 г.

**Результаты.** Предложена структурированная методика диагностики эффективности бизнес-процессов на примере гостиничных предприятий, включающая в себя пять взаимодополняющих критериев оценки. Среди них — качество процессов, цифровая зрелость, вовлеченность персонала, удовлетворенность клиентов, ресурсоэффективность. Разработан трехэтапный алгоритм проведения диагностики с детализацией процедур сбора данных, методов их нормализации и формулой расчета интегрального показателя эффективности. Определены границы применимости методики. Обоснована модульная структура методики, обеспечивающая возможность адаптации к условиям конкретного средства размещения.

**Выводы.** Разработанная методика отличается от существующих подходов комплексностью охвата, детализацией инструментария и прикладной направленностью. Ее внедрение позволяет менеджменту гостиничных предприятий выявлять причины снижения эффективности и планировать адресные меры по совершенствованию операционной деятельности.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, гостиничные услуги, методика диагностики, интегральный показатель эффективности, качество сервиса, цифровая зрелость, управление персоналом

**Для цитирования:** Енова А. Ю. Методика диагностики эффективности бизнес-процессов в сфере предоставления гостиничных услуг // *Экономика и управление*. 2026. Т. 32. № 2. С. 173–179. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-2-173-179>

## A methodology for diagnosing business process performance in the hotel industry

Alena Yu. Enova

St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia, [alena@hotelkit.ru](mailto:alena@hotelkit.ru)

### Abstract

**Aim.** The work aimed to develop and validate a comprehensive methodology for diagnosing business process performance at hotel companies, enabling a comprehensive assessment of operational activities taking into account industry specifics.

© Енова А. Ю., 2026

**Objectives.** We seek to conduct a critical analysis of approaches to assessing business process performance in the service sector; systematize criteria for assessing the performance of hotel companies' business processes; develop a step-by-step diagnostic algorithm detailing data collection and processing methods; substantiate the composition of the method's assessment modules and the mechanism for calculating the integrated indicator; as well as conduct a comparative analysis taking into account existing approaches to assessing performance in the service sector.

**Methods.** The study is based on systems and process approaches to management. Methods of comparative analysis, expert assessments, modeling, and indicator normalization were applied. The empirical base consisted of data from an expert survey of representatives of 120 hotel industry companies of various sizes, conducted in 2024.

**Results.** A structured methodology for diagnosing business process efficiency, using hotel enterprises as an example, is proposed. It incorporates five complementary evaluation criteria. These include process quality, digital maturity, employee engagement, customer satisfaction, and resource efficiency. A three-stage diagnostic algorithm has been developed, detailing data collection procedures, normalization methods, and a formula for calculating the integrated efficiency indicator. The work also defined the applicability limits of the methodology. The modular structure of the methodology, allowing for adaptation to the conditions of a specific accommodation facility, is substantiated.

**Conclusions.** The methodology developed differs from existing approaches in its comprehensive coverage, detailed instrumentation, and practical focus. Its implementation allows hotel management to identify the causes of declining efficiency and plan targeted measures to improve operational performance.

**Keywords:** *business processes, hotel services, diagnostic methodology, integrated performance indicator, service quality, digital maturity, human resources management*

**For citation:** Enova A.Yu. A methodology for diagnosing business process performance in the hotel industry. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2026;32(2):173-179. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-2-173-179>

## Введение

Современная индустрия гостеприимства характеризуется высоким уровнем конкуренции и возрастающими требованиями потребителей к качеству обслуживания. Объем мирового рынка гостеприимства возрос с 3,44 трлн долл. в 2023 г. до 3,98 трлн долл. в 2024 г.<sup>1</sup>, что свидетельствует о динамичном развитии отрасли и усилении конкурентной борьбы. Кроме того, как указано в [1], наращивание потенциала различными странами, хаотизация мировой политики, рост неопределенности в экономическом и политическом поле создает новые риски в системе международных отношений. Гостиничный бизнес обладает рядом особенностей, присущих сфере услуг в целом. В их числе — нематериальность результата деятельности, одновременность производства и потребления услуги, гетерогенность качества, высокая зависимость от человеческого фактора. Вместе с тем индустрия гостеприимства имеет собственную специфику: сезонность спроса, эмоциональную составляющую сервиса, участие гостя в процессе создания услуги, что существенно усложняет задачу измерения эффективности деятельности средств размещения.

Анализ научной литературы свидетельствует о наличии нескольких сформировавшихся подходов к оценке эффективности бизнес-процессов. Сбалансированная система показателей (BSC), разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном [2], обеспечивает комплексный баланс финансовых и нефинансовых метрик по четырем перспективам: финансовой, клиентской, внутренних процессов, обучения и развития. Однако данный подход характеризуется сложностью внедрения и ориентацией на стратегический уровень управления, что затрудняет детализацию оценки на уровне отдельных операционных процессов [3]. Традиционные системы ключевых показателей эффективности (KPI)

<sup>1</sup> State of the Hospitality Market Report 2024: Global Long-term Forecast to 2028 and 2033 // Research and Markets. January 3. 2025. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/hospitality> (дата обращения: 15.01.2025).

отличаются простотой и измеримостью, но разрозненный набор показателей не формирует целостного представления об эффективности и создает риск дисбаланса, то есть улучшение одного показателя может происходить в ущерб другому [4]. Модели оценки зрелости бизнес-процессов (BPMM), рассмотренные в работах OMG и Software Engineering Institute<sup>1</sup>, ориентированы на внутренние практики и формируют дорожную карту развития процессного управления, однако не измеряют результаты деятельности и не учитывают удовлетворенность клиентов.

Применительно к индустрии гостеприимства указанные подходы имеют дополнительные ограничения. Л. Л. Духовная пишет о том, что имеющиеся методики оценки эффективности в гостиничном бизнесе преимущественно сфокусированы на финансовых показателях (RevPAR, ADR, GOPPAR), без учета качественных характеристик сервисных процессов [5]. М. В. Кобяк и С. С. Скобкин указывают на недостаточную интеграцию клиентской составляющей в системы оценки операционной эффективности отелей [6]. С. В. Рындина и соавторы подчеркивают необходимость разработки комплексных методик, учитывающих многомерность понятия эффективности применительно к сервисным процессам [7].

Таким образом, существует объективная потребность в методическом инструментарии, интегрирующем достоинства различных подходов и адаптированном к специфике гостиничной деятельности. Цель настоящего исследования — разработка и обоснование комплексной методики диагностики эффективности бизнес-процессов, обеспечивающей всестороннюю оценку операционной деятельности гостиничного предприятия посредством интеграции разнородных параметров в единую систему с возможностью расчета интегрального показателя эффективности.

## Методология

Исследование базируется на системном подходе, рассматривающем гостиничное предприятие как систему взаимосвязанных бизнес-процессов, и процессном подходе, акцентирующем внимание на последова-

тельности операций, создающих ценность для клиента.

Понятие бизнес-процесса в контексте сервисной деятельности требует уточнения с учетом отраслевой специфики. Согласно классическому определению М. Хаммера и Дж. Чампи, бизнес-процесс представляет собой «совокупность различных видов деятельности, в рамках которой „на входе“ используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности „на выходе“ создается продукт, представляющий ценность для потребителя» [8, с. 63]. В. Г. Елиферов и В. В. Репин дополняют это определение указанием на устойчивость и целенаправленность процесса, определяя бизнес-процесс как «устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» [9, с. 25]. Применительно к гостиничному предприятию бизнес-процесс можно определить как последовательность взаимосвязанных операций, направленных на создание и предоставление услуги размещения и сопутствующих сервисов, обеспечивающих удовлетворение потребностей гостя.

Особое значение для понимания эффективности гостиничных процессов имеет концепция «момента истины», предложенная Я. Карлзоном. Каждый контакт гостя с сотрудником или элементом инфраструктуры отеля формирует восприятие качества услуги. Совокупность таких моментов определяет общую удовлетворенность клиента и его готовность к повторному визиту [10]. Следовательно, методика диагностики должна учитывать не только операционные параметры процессов, но и их влияние на клиентский опыт.

Эмпирическую базу исследования составили данные экспертного опроса представителей 120 предприятий гостиничной индустрии, проведенного в 2024 г. Выборка включала в себя городские/бизнес-отели (60 %), мини-отели и гостевые дома (25 %), курортные средства размещения (10 %), хостелы (5 %). По категории: отели 4 и 5 звезд составили 25 % выборки; 3 звезды — 25 %; 1 и 2 звезды, а также неклассифицированные — 50 %. Методы сбора данных включали в себя структурированные

<sup>1</sup> Business Process Maturity Model (BPMM). Version 1.0. OMG Document Number: Formal/2008-06-01 // Object Management Group (OMG). 2008. URL: <https://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF> (дата обращения: 15.01.2025).

## Критерии эффективности бизнес-процессов в гостиничном предприятии

Table 1. Business process performance criteria in a hotel enterprise

| Критерий эффективности      | Характеристика критерия                                                                                                              | Ключевые показатели                                                                                |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Качество бизнес-процессов   | Отражает степень соответствия выполняемых процессов установленным стандартам и регламентам, стабильность и результативность операций | Доля процессов с актуальными SOP; процент отклонений от регламентов; результаты внутреннего аудита |
| Цифровая зрелость процессов | Характеризует уровень цифровизации и автоматизации бизнес-процессов                                                                  | Наличие PMS, CRM; степень автоматизации операций; интеграция данных между подразделениями          |
| Вовлеченность персонала     | Отражает мотивацию и участие сотрудников в выполнении и совершенствовании процессов                                                  | Индекс вовлеченности (по опросу); текучесть кадров; количество инициатив по улучшению              |
| Удовлетворенность клиентов  | Показывает оценку качества процессов со стороны потребителей услуг                                                                   | Индекс удовлетворенности гостей; NPS; средний рейтинг онлайн-отзывов; доля повторных бронирований  |
| Ресурсоэффективность        | Объединяет показатели продуктивности процесса в количественном выражении                                                             | Затратность процесса; время выполнения операций; производительность на сотрудника                  |

Источник: составлено автором.

интервью с руководителями и экспертами, анализ управленческой отчетности, оценку документированности процессов.

### Результаты и обсуждение

Предлагаемая методика диагностики основана на системном подходе и предполагает оценку эффективности бизнес-процессов по пяти взаимодополняющим критериям, формирующим модули оценки, как следует из таблицы 1. Модульная структура обеспечивает возможность гибкой адаптации к условиям конкретного средства размещения, позволяя варьировать весовые коэффициенты критериев в зависимости от стратегических приоритетов предприятия и его позиционирования на рынке.

Уточним границы применимости методики. Методика в полном объеме ориентирована на средние и крупные гостиничные предприятия с выраженной организационной структурой и дифференцированными бизнес-процессами (отели категории 3–5 звезд, с номерным фондом от 30 номеров). Для малых средств размещения (семейные гостиницы, мини-отели до десяти номеров) рекомендуется применение упрощенной версии методики с редуцированным набором показателей по критериям «цифровая зрелость» и «вовлеченность персонала», поскольку в таких объектах может отсутствовать необходимость в развернутой цифровизации и формализованных HR-практиках.

Методика реализуется в течение трех этапов: подготовительного, основного и заключительного.

Подготовительный этап включает в себя определение цели и объекта оценки — выбор конкретного бизнес-процесса или группы процессов; формулировку задач оценки; назначение ответственных лиц и формирование рабочей группы; сбор информации о текущем состоянии процесса; подбор методов сбора данных по каждому критерию; адаптацию инструментария — составление анкет, чек-листов, форм для сбора метрик; определение периода оценки.

Основной этап предполагает сбор данных и расчет показателей по каждому из пяти критериев, представленных далее.

1. Оценка качества процесса осуществляется посредством внутреннего аудита, использования чек-листов соответствия стандартам операционных процедур (SOP), анализа статистики отклонений от регламентов. Показатели — это доля документированных процессов, процент соответствия выполнения SOP, частота отклонений.

2. Оценка цифровой зрелости выполняется согласно разработанному чек-листу на основе модели CMM (Capability Maturity Model). Эксперты фиксируют наличие/отсутствие цифровых возможностей, таких как использование PMS, CRM, систем онлайн-бронирования, автоматизация отчетности, интеграция данных между службами. Присваивают уровень зрелости от 1 (начальный) до 5 (оптимизирующийся).

3. Оценка вовлеченности персонала производится через анкетирование сотрудников по методике Gallup Q12 или аналогичной. Дополнительно анализируют текучесть кадров в подразделении, уровень абсентеизма, количество инициатив по улучшению процессов от работников.

4. Оценка удовлетворенности клиентов включает в себя сбор и обработку анкет гостей с расчетом среднего балла удовлетворенности; расчет индекса NPS; анализ онлайн-отзывов на агрегаторах (Booking.com, TripAdvisor); учет количества жалоб и претензий.

5. Оценка ресурсоэффективности базируется на данных управленческого учета, таких как себестоимость процесса, время выполнения ключевых операций (время check-in, время уборки номера), выработка на сотрудника. Фактические значения сопоставляют с плановыми или отраслевыми нормативами.

После сбора данных все показатели приводят к единой шкале 0–100 баллов методом min-max нормализации или процентного отношения к целевому значению. Интегральный показатель эффективности (ИПЭ) рассчитывают как взвешенную сумму нормированных частных индексов по формуле:

$$\text{ИПЭ} = \sum (W_i \times I_i), i = 1, \dots, 5,$$

где ИПЭ — интегральный показатель эффективности бизнес-процесса;  $I_i$  — частный показатель эффективности по каждому из пяти критериев:  $I_1$  — качество бизнес-процесса;  $I_2$  — цифровая зрелость;  $I_3$  — вовлеченность персонала;  $I_4$  — удовлетворенность клиентов;  $I_5$  — ресурсоэффективность;  $W_i$  — весовой коэффициент, отражающий значимость каждого критерия ( $\sum W_i = 1$ ).

В качестве базового варианта рекомендуются равные веса  $W_i = 0,2$ , что означает равнозначность всех критериев. При необходимости веса корректируют экспертным методом, в зависимости от стратегических приоритетов предприятия. Например, для отеля класса люкс, при котором критичен уровень сервиса, вес критерия «удовлетворенность клиентов» может быть увеличен до 0,3 за счет снижения веса «цифровой зрелости» до 0,1.

Рекомендуемые градации ИПЭ: менее 50 — критический уровень, требуются срочные меры по исправлению ситуации; 50–69 — удовлетворительный уровень, необходимы целенаправленные улучшения; 70–84 — хороший уровень, имеются резер-

вы роста; 85–100 — отличный уровень, рекомендуется поддержание текущего уровня.

Заключительный этап подразумевает формирование отчета с визуализацией профиля процесса в виде радиальной диаграммы, сопоставление ИПЭ с целевыми значениями или данными предыдущих периодов, разработку рекомендаций по улучшению с постановкой приоритетов, утверждение плана мероприятий с указанием ответственных и сроков. После внедрения улучшений цикл диагностики повторяется, что соответствует принципам управления по циклу Шухарта — Деминга (PDCA).

Для обоснования преимуществ разработанной методики проведено сопоставление ее с распространенными подходами, что отражено в таблице 2.

Предлагаемая методика отличается сочетанием комплексности и прикладной ориентированности. По охвату показателей она близка к BSC, однако сфокусирована на уровне конкретного бизнес-процесса, что обеспечивает более детальное представление об операционной эффективности. В отличие от изолированных KPI, методика предусматривает одновременную оценку всех ключевых аспектов процесса и их агрегирование в единый индекс, минимизируя риск принятия решений на основе неполной информации. В сравнении с BPM, методика учитывает не только внутренние практики [11], но и результаты деятельности, в том числе удовлетворенность гостей, экономические показатели. Наличие формализованной процедуры расчета ИПЭ обеспечивает воспроизводимость и сопоставимость результатов оценки.

## Выводы

Проведенное исследование позволило разработать методику диагностики эффективности бизнес-процессов предприятий сферы гостиничных услуг. Научная новизна методики состоит в интеграции разнородных параметров, в частности качества процессов, цифровой зрелости, вовлеченности персонала, удовлетворенности клиентов, ресурсоэффективности, в единую систему диагностики с формализованным алгоритмом расчета интегрального показателя эффективности. Предложенный подход учитывает многомерность эффективности сервисных процессов, ранее оценивавшейся преимущественно односторонними метриками.

Сравнительная характеристика подходов к оценке эффективности бизнес-процессов

Table 2. Comparative characteristics of approaches to assessing business process performance

| Подход                    | Достоинства                                                                              | Ограничения                                                                                            |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BSC                       | Комплексность, связь со стратегией, баланс финансовых и нефинансовых метрик              | Сложность внедрения, недостаточная детализация на уровне процессов, формальность при плохой проработке |
| KPI                       | Простота, измеримость, гибкость набора показателей                                       | Разрозненность, риск дисбаланса, отсутствие интегральной оценки, краткосрочная ориентация              |
| BPMM                      | Процесс-ориентация, дорожная карта развития, структурность критериев                     | Не измеряет результаты, субъективность экспертной оценки, без учета клиента                            |
| Предлагаемая методика ИПЭ | Всесторонний охват, отраслевая адаптация, интегральный индекс, прикладная направленность | Трудоемкость сбора данных, необходимость экспертной настройки весов                                    |

Источник: составлено автором.

Трехэтапный алгоритм обеспечивает системность диагностики, детализирует процедуры сбора и нормализации данных, предусматривает механизм расчета ИПЭ и возможность мониторинга динамики изменений в рамках цикла PDCA. Определены границы применимости методики: полная версия рекомендована для средних и крупных гостиничных предприятий, для малых средств размещения целесообразным видится использование упрощенного варианта.

Практическая значимость определена ориентацией на задачи операционного управления. Внедрение методики позволит менеджменту гостиничных предприятий выявлять причины снижения эффективности,

будь то проблемы, связанные с качеством обслуживания, недостаточная цифровизация или низкая мотивация сотрудников; планировать адресные меры по совершенствованию процессов, отслеживать результативность внедряемых улучшений посредством единого интегрального показателя.

Перспективным направлением дальнейших исследований являются разработка программного инструментария для автоматизации сбора данных и расчета показателей методики, а также апробация методики на расширенной выборке предприятий с целью уточнения рекомендуемых весовых коэффициентов для различных типов средств размещения.

#### Список источников

1. Румянцева А. Ю., Тарутко О. А. Финансовая устойчивость компаний и ее взаимосвязь с корпоративной устойчивостью // Финансы и кредит. 2024. Т. 30. № 9. С. 2034–2050. <https://doi.org/10.24891/fc.30.9.2034>
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М. Павловой. М.: Олимп-Бизнес, 2008. 294 с.
3. Кобяк М. В. Методическое обеспечение процессов управления качеством услуг на предприятиях гостиничного бизнеса: монография. М.: Арт-Бизнес-Центр, 2008. 161 с.
4. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / пер. с англ. А. Платонова. М.: Олимп-Бизнес, 2009. 288 с.
5. Духовная Л. Л. Автоматизация бизнес-процессов как механизм повышения эффективности гостиничного предприятия // Сервис в России и за рубежом. 2019. Т. 13. № 3. С. 162–174. <https://doi.org/10.24411/1995-042X-2019-10313>
6. Кобяк М. В., Скобкин С. С. Управление качеством в гостинице: учеб. пособие. М.: Магистр, 2008. 511 с.
7. Рындина С. В., Куликова С. В., Михайлова К. Д. Процессный подход в гостиничном деле: переход на проактивное управление бизнес-процессами // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2019. № 3. С. 71–82.
8. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Ю. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.
9. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 319 с.
10. Карлзон Я. Моменты истины: в сервисе нет мелочей / пер. с англ. М. Иутиной. М.: Альпина Паблишер, 2015. 168 с.
11. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. Искусство совершенствования управления процессами / пер. с англ. А. Л. Раскина. М.: Стандарты и качество, 2007. 189 с.

## References

1. Rumyantseva A.Yu., Tarutko O.A. Financial stability of companies and its relationship with corporate sustainability. *Finansy i kredit = Finance and Credit*. 2024;30(9):2034-2050. <https://doi.org/10.24891/fc.30.9.2034>
2. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press; 1996. 336 p. (Russ. ed.: Kaplan R.S., Norton D.P. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei: Ot strategii k deistviyu. Moscow: Olymp-Business; 2008. 294 p.).
3. Kobyak M.V. Methodological support for quality management processes in hotel industry enterprises. Moscow: Art-Business Center; 2008. 161 p. (In Russ.).
4. Parmenter D. Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc.; 2007. 288 p. (Russ. ed.: Parmenter D. Klyuchevye pokazateli effektivnosti. Razrabotka, vnedrenie i primeneniye reshayushchikh pokazatelei. Moscow: Olymp-Business; 2009. 288 p.).
5. Dukhovnaya L.L. Business processes automation as a mechanism for increasing efficiency of hotel enterprises. *Servis v Rossii i za rubezhom = Services in Russia and Abroad*. 2019;13(3):162-174. (In Russ.). <https://doi.org/10.24411/1995-042X-2019-10313>
6. Kobyak M.V., Skobkin S.S. Quality management in a hotel. Moscow: Magistr; 2008. 511 p. (In Russ.).
7. Ryndina S.V., Kulikova S.V., Mikhailova K.D. Process approach in hotel business: Transition to proactive business process management. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve = Models, Systems, Networks in Economics, Engineering, Nature and Society*. 2019;(3):71-82. (In Russ.).
8. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York, NY: HarperCollins; 1993. 272 p. (Russ. ed.: Hammer M., Champy J. Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2021. 288 p.).
9. Eliforov V.G., Repin V.V. Business processes: Regulation and management. Moscow: Infra-M; 2005. 319 p. (In Russ.).
10. Carlzon J. Moments of truth: New strategies for today's customer-driven economy. New York, NY: HarperCollins; 1989. 160 p. (Russ. ed.: Carlzon J. Momenty istiny: v servise net melochei. Moscow: Alpina Publisher; 2015. 168 p.).
11. Harrington J.H. Process management excellence: The art of excelling in process management. Chico, CA: Paton Press LLC; 2006. 176 p. (Russ. ed.: Harrington J. Sovershenstvo upravleniya protsessami. Iskusstvo sovershenstvovaniya upravleniya protsessami. Moscow: Standarty i Kachestvo Publ.; 2007. 189 p.).

### Информация об авторе

**Алена Юрьевна Енова**

старший преподаватель кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса

Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет

191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21

Поступила в редакцию 30.01.2026

Прошла рецензирование 17.02.2026

Подписана в печать 25.02.2026

### Information about the author

**Alena Yu. Enova**

senior lecturer at the Department of Hotel  
and Restaurant Business

St. Petersburg State University of Economics

21 Sadovaya St., St. Petersburg 191023, Russia

Received 30.01.2026

Revised 17.02.2026

Accepted 25.02.2026

**Конфликт интересов:** автор декларирует отсутствие конфликта интересов,  
связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the author declares no conflict of interest  
related to the publication of this article.