Н.М. Усманова, А.А. Сиддиков

МЕНЕДЖМЕНТ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ







САМАРКАНД

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И ИННОВАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

САМАРКАНДСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

Посвящается 95-летию Самаркандского института экономики и сервиса

Н.М. УСМАНОВА, А.А. СИДДИКОВ

МЕНЕДЖМЕНТ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ

Учебное пособие

САМАРКАНД-2025

УДК: 338.2:338.482(075)
У 73
ББК: 65.290-5я73

Н.М.Усманова, А.А.Сиддиков.
МЕНЕДЖМЕНТ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ *[Текст]:* ***Учебник*** */ Самаркандский институт экономики и сервиса - Самарканд.: Издательство ООО «STAP-SEL», 2025 – 282 стр.*

Подготовка учебного пособия обусловлена необходимостью предоставления знаний и обучения практике управления индустрией гостеприимства специалистов, обучающихся в сфере гостиничного и ресторанного менеджмента. В учебном пособии определены цель и задачи дисциплины, а также широко освещены такие темы, как планирование и развитие работы сотрудников на предприятии, принципы управления и требования к особенностям современного управления, полностью охватывающие содержание и сущность учебного пособия.

Учебное пособие предназначено для бакалавров, обучающихся по направлениям туризма и гостеприимства, а также специалистов, работающих в этих областях.

Рецензенты:

Х.И.Турдибеков - доцент, к.э.н., Самаркандского филиала ТГЭУ.

Ф.У.Турсунов – доцент, СамИЭС.

Учебное пособие представлена к публикации по решению Совета Самаркандского института экономики и сервиса (протокол №11 от 02 июля 2025 г., Номер регистрации 260-2/07).

ISBN: 978-9910-587-94-8

© Н.М.Усманова, А.А.Сиддиков, Сам ИЭС, 2025 г.
© Издательство ООО «STAP-SEL», 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ **6**
ГЛАВА I. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ **8**
1.1. Введение в менеджмент гостиниц и ресторанов. Суть и задачи управления в индустрии гостеприимства 8
1.2. Цель, задачи, функции и принципы менеджмента гостиниц и ресторанов 13
1.3. Современные тенденции: основные факторы развития гостиниц и ресторанов 20
1.4. Организационные аспекты государственной поддержки развития гостиниц и ресторанов в Республике Узбекистан 22
Вопросы для контроля и обсуждения: 27
ГЛАВА II. РАЗВИТИЕ ГОСТИНИЧНОЙ И РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ **29**
2.1. Развитие гостиничного хозяйства в древности. Гостиничное хозяйство в Средние века и эпоху Возрождения 29
2.2. Открытие Америки и формирование гостиничного бизнеса в США 33
2.3. Гостиничный бизнес в Узбекистане 34
Вопросы для контроля и обсуждения: 38
ГЛАВА III. УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ **39**
3.1. Описание технологического процесса в ресторане 39
3.2. Технологическая карта 43
3.3. Оптимальное использование производственных мощностей 45
3.4. Организация и управление производственными процессами ресторана 48
3.5. Производственная программа предприятия 52
3.6. Организация персонала ресторана 53
3.7. Сроки проверки и хранения готовой продукции 54
Вопросы для контроля и обсуждения: 56
ГЛАВА IV. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ **57**
4.1. Основные формы управления гостиницей 57
4.2. Система управления франчайзингом 63
4.3. Аренда 67

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI
AXBOROT RESURS MARKAZI
№ 73943

4.4. Синдикация 68
4.5. Управление договорами 68
Вопросы для контроля и обсуждения: 71
ГЛАВА V. ПЛАНИРОВАНИЕ В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ....72
5.1. Планирование в гостиничном бизнесе....72
5.2. Организационная структура в гостинице 75
5.3. Мотивация человеческих ресурсов. Современные теории мотивации 77
5.4. Контроль как функция управления 82
Вопросы для контроля и обсуждения: 85
ГЛАВА VI. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА 86
6.1. Понятие ресторанного маркетинга. Определение маркетинга. Разработка маркетингового плана. Выбор целевых рынков....86
6.2. Роль маркетинга и продаж в гостиницах. Поведение потребителя....115
6.3. Понятия «4Р» и «7Р» в маркетинге гостиничного бизнеса....128
6.4. Сегментация рынка и определение позиции услуг на рынке 132
Вопросы для контроля и обсуждения: 137
ГЛАВА VII. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГОСТИНИЦАХ И РЕСТОРАНАХ 139
7.1. Специфика гостиничных услуг и их классификация....139
7.2. Курортные и туристические гостиницы 141
7.3. Культура обслуживания в сфере общественного питания....143
7.5. Виды обслуживания....153
7.6. Особенности и виды меню 157
Вопросы для контроля и обсуждения: 164
ГЛАВА VIII. МЕТОДЫ И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЦАХ И РЕСТОРАНАХ. 165
8.1. Понятие и классификация методов управления....165
8.2. Стиль управления....174
Вопросы для контроля и обсуждения: 183
ГЛАВА IX. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦАХ И РЕСТОРАНАХ....184
9.1. Отдел управления персоналом гостиничного комплекса 184
9.2. Критерии подбора кадров в гостиницах и ресторанах 186
9.3. Требования к менеджеру 192
9.4. Методы оценки человеческих ресурсов....193

9.5. Управление численностью и составом человеческих ресурсов. 196
Вопросы для контроля и обсуждения: 198
ГЛАВА X. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССОМ В УПРАВЛЕНИИ ГОСТИНИЦАМИ И РЕСТОРАНАМИ.....200
10.1. Природа и содержание конфликта 200
10.2. Классификация организационных конфликтов 210
10.3. Способы разрешения конфликтов 212
10.4. Управление стрессом 216
Вопросы для контроля и обсуждения: 220
ГЛАВА XI. КОММУНИКАЦИИ В ГОСТИНИЦАХ И РЕСТОРАНАХ.....221
11.1. Роль коммуникации и коммуникационный процесс, его этапы и элементы 221
Вопросы для контроля и обсуждения: 225
ГЛАВА XII. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ ХОЗЯЙСТВЕ ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. 226
12.1. Сущность и виды управленческих решений в гостиничном и ресторанном хозяйстве. 226
12.2. Классификация управленческих решений (расширенный вариант) 228
12.3. Методы и процессы принятия управленческих решений в гостиничном и ресторанном хозяйстве 232
12.4. Этапы принятия решения и его реализации 235
Вопросы для контроля и обсуждения: 238
ГЛАВА XIII. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА 239
13.1. Расчет внутренней и внешней эффективности управления .239
Вопросы для контроля и обсуждения: 245
ГЛОССАРИЙ.....246
ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ 252
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ: 277
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....279

ВВЕДЕНИЕ

Гостинично-ресторанная сфера является важной составляющей современной социально-экономической системы. Как неотъемлемый элемент социальной инфраструктуры, она выступает не только фактором экономического роста, но и стратегическим направлением, способствующим повышению благосостояния и уровня жизни населения. Особенно в условиях глобализации качество обслуживания, конкурентоспособность и адаптивность к потребностям клиентов признаются ключевыми факторами устойчивого развития в этой отрасли.

Эффективное управление сферой тесно связано со многими организационными, экономическими, социальными и психологическими факторами, среди которых управление человеческими капиталами выделяется как важнейший структурный компонент. Подходы к этому вопросу широко изучаются в современных теориях менеджмента. Например, в научных трудах таких мыслителей, как Г. Минцберг, П. Друкер и Ф. Тейлор, стратегическое мышление менеджеров, лидерские качества и навыки эффективного управления капиталами подчеркиваются как ключ к успеху.

Управление гостиничными и ресторанными предприятиями представляет собой специальное направление науки менеджмента. Формирование эффективного управления в этой сфере зависит, прежде всего, от профессиональных компетенций менеджеров, их лидерских качеств и способности применять современные технологии управления на практике. Основная задача менеджера - сформировать у сотрудников инициативность, ответственность и мотивацию посредством подхода, основанного на человеческом факторе. Это подчеркивает приоритетность понятия «человеческий капитал» в современных теориях менеджмента.

Данное учебное пособие комплексно освещает теоретические и практические аспекты гостиничного и

ресторанного менеджмента. В нем раскрываются особенности отрасли, функции и методы управления, качество обслуживания, клиентоориентированные стратегии, а также научные основы, важные для развития отрасли, через изучение зарубежного практического опыта. Современная модель гостиничного менеджмента требует взаимосвязанной реализации таких основных функций, как планирование, организация, стимулирование и контроль человеческих ресурсов.

Кроме того, в пособии анализируются такие актуальные направления, как качество обслуживания, потребности клиентов, внедрение инновационных технологий, типы гостиниц и особенности их управления, маркетинговые стратегии, брендинг и стандарты обслуживания. Это укрепляет научные подходы в данной области и становится источником систематизированных знаний для учащихся и практиков.

Данное пособие разработано в соответствии с государственными образовательными стандартами Республики Узбекистан и предназначено для студентов высших учебных заведений, слушателей магистратуры, представителей средних специальных учебных заведений, а также практиков, работающих в гостиничном и ресторанном бизнесе. Оно служит не только формированию теоретических знаний, но и укреплению профессиональной подготовки.

ГЛАВА I. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ

1.1. Введение в менеджмент гостиниц и ресторанов. Суть и задачи управления в индустрии гостеприимства

Ресторанный и гостиничный бизнес играет значительную роль в экономике страны. Он отличается не только масштабами деятельности, но и высоким уровнем занятости – в этой сфере работает большое количество людей. Предприятия гостинично-ресторанной отрасли являются одними из самых массовых и распространённых. Их основная задача – удовлетворение потребностей клиентов, что делает этот бизнес чувствительным к разнообразным внешним и внутренним факторам. Эффективное функционирование таких предприятий требует постоянного решения организационных, технологических, экономических и финансовых задач, что, в свою очередь, обуславливает необходимость систематического принятия управленческих решений.

Менеджмент в гостинично-ресторанной отрасли представляет собой многокомпонентную систему, в рамках которой применяются различные управленческие подходы, зависящие от особенностей конкретного направления деятельности. Эта область является самостоятельной профессиональной сферой, направленной на эффективное использование материальных, финансовых и человеческих ресурсов для достижения поставленных целей. Управление осуществляется через реализацию основных функций, принципов и методов регулирования экономических процессов.

Современные методы управления в сфере гостеприимства опираются на ключевые положения общей теории менеджмента, при этом учитывая специфику гостиничного и ресторанного бизнеса. В этой области активно применяются технологии производственного и инновационного управления, механизмы работы с персоналом, а также основы финансового менеджмента,

что в совокупности способствует устойчивому и продуктивному функционированию организаций.

Менеджмент в сфере гостиниц и ресторанов охватывает управление всеми ключевыми направлениями деятельности предприятий индустрии гостеприимства. Основная цель заключается в выработке наиболее эффективных управленческих решений, обеспечении согласованности между различными подразделениями и направлениями работы, а также в повышении общей результативности функционирования заведения.

Каждое принятое управленческое решение оказывает прямое или косвенное влияние на итоговую эффективность работы отеля или ресторана. Например, внедрение новых методов организации процессов без учета текущей экономической ситуации на предприятии может привести к снижению финансовой устойчивости.

Именно поэтому управление в данной сфере рассматривается как целостная система, включающая в себя взаимосвязанные решения и действия, направленные на достижение стратегических и оперативных целей, а также на обеспечение стабильной и эффективной деятельности бизнеса.

Несмотря на сходство гостиниц и ресторанов в плане хозяйственных и технологических процессов, между ними существуют существенные различия в организационном устройстве, применяемых технологиях и условиях ведения деятельности. Эти различия напрямую влияют на специфику управленческих процессов и оказывают значительное воздействие на конечные результаты работы предприятий.

Управление в гостинично-ресторанной сфере не сводится лишь к применению типовых управленческих решений. Оно предполагает овладение методами разработки индивидуальных и адаптивных решений, соответствующих конкретным условиям деятельности. Даже самые успешные управленческие модели, реализованные в одном объекте, не гарантируют аналогичных

результатов при их копировании в другой, поскольку внешняя среда и рыночная ситуация подвержены постоянным изменениям.

Именно по этой причине управление в гостинично-ресторанной сфере должно отличаться высокой степенью гибкости и оперативности, постоянно подстраиваясь под изменения внешней среды, ресурсных возможностей, особенностей организации трудового процесса и управленческих методов.

В данной отрасли используется разнообразный арсенал подходов к выработке управленческих решений. При наличии нескольких альтернативных вариантов выбор осуществляется на основе заранее установленных критериев, которые позволяют оценить эффективность и целесообразность каждого из них. Это способствует достижению наилучших результатов в деятельности организации. При этом каждая компания разрабатывает собственную систему оценки, учитывая особенности своей работы, стратегические цели и текущие приоритеты.

Современный менеджер – это управленец, наделённый полномочиями принимать решения в рамках определённых направлений деятельности организации. Он занимает официальную должность, имеет в подчинении сотрудников и несёт ответственность за организацию и координацию процессов вверенной ему области.

Менеджерами называют специалистов, обладающих полномочиями управлять персоналом и капиталами, а также реализовывать управленческие функции в рамках своей компетенции.

Термин *«менеджер»* может использоваться в следующих контекстах:

- ✓ как **организатор**, выполняющий специфические задачи в рамках отдельных подразделений, программ или проектных групп;
- ✓ как **руководитель**, ответственный за деятельность всего предприятия или отдельного его отдела;

- ✓ как **лицо, осуществляющее руководство персоналом**, формирующее и направляющее команду;
- ✓ как **администратор**, обеспечивающий эффективное управление и организацию труда с применением современных методов управления.

Управленческий процесс всегда предполагает взаимодействие двух ключевых систем – управляющей и управляемой. Это означает, что любая организация включает в себя две взаимосвязанные структуры: одну, которая принимает решения и осуществляет руководство (управляющая система), и другую, которая выполняет эти решения (управляемая система).

В гостинично-ресторанной сфере данная взаимосвязь особенно выражена, поскольку управляемой системой выступает коллектив сотрудников, чья совместная деятельность направлена на достижение поставленных целей. Все управленческие отношения в этом процессе строятся на взаимодействии между людьми, что требует эффективной координации, коммуникации и мотивации персонала со стороны руководства.

Кроме того, для обеспечения эффективного управления важно глубоко осознавать специфику управляемых объектов – их текущее состояние, наличие ресурсов и потенциал человеческого капитала. Эффективность функционирования таких объектов возможна лишь при условии их размещения в адекватных организационных структурах, которые формируются на основе осознанного управленческого подхода.

В рамках структурного управления необходимо формировать систему взаимодействий по принципу: «личность – коллектив – сообщество – общество», при этом учитывая не только экономические аспекты, но также социальные, культурные и духовные факторы. Такой всесторонний подход способствует гармоничному и устойчивому развитию организации.

Роль управленцев и менеджеров заключается в том, чтобы выступать субъектами управления. В процессе взаимодействия между управленцами и объектами управления наблюдается

двустороннее влияние: не только руководители воздействуют на подчинённые звенья системы, но и сами управляемые структуры влияют на принимаемые управленческие решения.

При этом форма управления формируется исходя из особенностей субъекта управления, тогда как её содержательная сторона определяется текущим состоянием, характеристиками и потребностями управляемых объектов.

Одна из ключевых особенностей гостиничного и ресторанного бизнеса заключается в том, что сотрудники непосредственно включены в состав предоставляемой услуги. Каждый работник – будь то администратор, официант, менеджер турфирмы, консьерж, экскурсовод или водитель – играет важную роль в формировании впечатлений клиента и влияет на уровень его удовлетворённости.

Профессионализм, внешний облик и готовность персонала оперативно реагировать на потребности гостей становятся решающими факторами при оценке качества обслуживания. Гость воспринимает любого сотрудника как лицо всей организации, а его поведение и отношение отражают уровень сервиса в целом. Поэтому, даже если гостиница или ресторан полностью модернизированы, отсутствие внимания к подготовке и мотивации персонала может свести на нет все усилия по улучшению конкурентоспособности.

Человеческий капитал в индустрии гостеприимства – это не просто ресурс, а стратегическое преимущество. Эффективность обслуживания напрямую зависит от компетентности, ответственности и доброжелательности работников. Именно поэтому управление персоналом занимает центральное место в системе гостинично-ресторанного менеджмента и играет важнейшую роль в обеспечении лояльности и удовлетворённости клиентов.

1.2. Цель, задачи, функции и принципы менеджмента гостиниц и ресторанов

Управленческая система в гостинично-ресторанной отрасли должна быть ориентирована на реализацию стратегических целей развития. На этой основе выстраиваются основные задачи и приоритеты менеджмента с учётом особенностей управления, характерных для данной сферы.

Главной целью гостинично-ресторанного менеджмента выступает обеспечение устойчивой прибыльности и доходности бизнеса. Это возможно при условии грамотной организации производственной деятельности, рационального использования персонала, применения современных технологий, стратегического роста и повышения конкурентоспособности на рынке. Прибыльность обеспечивается за счёт увеличения выручки от реализации услуг и сокращения издержек.

Для достижения данной цели управление в гостиницах и ресторанах предполагает решение следующих задач:

1. **Максимальное удовлетворение потребностей клиентов.** Это реализуется через чёткое позиционирование заведения, выявление ожиданий целевой аудитории, формирование эффективной ассортиментной политики и обеспечение стабильного качества предоставляемых услуг.

2. **Обеспечение высокого уровня сервиса.** В эту задачу входит соблюдение санитарных норм, создание комфортной атмосферы, внедрение современных форм обслуживания (например, шведский стол), а также проведение рекламных кампаний и развитие информирования клиентов.

3. **Экономическая эффективность всех внутренних процессов.** Это требует рациональной организации производственных и хозяйственных операций, направленных на снижение затрат ресурсов – трудовых, материальных и финансовых.

4. **Увеличение прибыли.** Менеджмент стремится к росту прибыли за счёт эффективного управления товарооборотом, повышению эффективности активов и сокращению нецелевых расходов.

5. **Снижение уровня хозяйственных рисков.** Для этого осуществляется контроль над возможными финансовыми, инвестиционными и коммерческими угрозами. Умелое управление рисками способствует устойчивости и стабильности бизнеса.

6. **Рост рыночной стоимости предприятия.** Достигается путём привлечения инвестиций, наращивания собственного капитала и активов, а также укрепления репутации и маркетинговых позиций гостиницы или ресторана на рынке.

Для достижения цели менеджмент выполняет следующие задачи (рисунок. 1.1):

Все управленческие функции в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Так, стремление к удовлетворению потребностей гостей и обеспечение высокого уровня сервиса напрямую влияет на увеличение товарооборота и, как следствие, способствует росту прибыли заведения. В то же время эффективность внутренних технологических и хозяйственных процессов оказывает существенное влияние на достижение этих целей, обеспечивая оптимальное использование ресурсов и устойчивое развитие предприятия.

Функции менеджмента представляют собой определённые формы управленческой деятельности, посредством которых субъекты управления оказывают влияние на объекты управления. В контексте гостинично-ресторанного бизнеса управленческий процесс включает в себя непрерывную цепочку взаимосвязанных действий, осуществляемых специалистами с применением специфических технологий, направленных на достижение организационных целей.

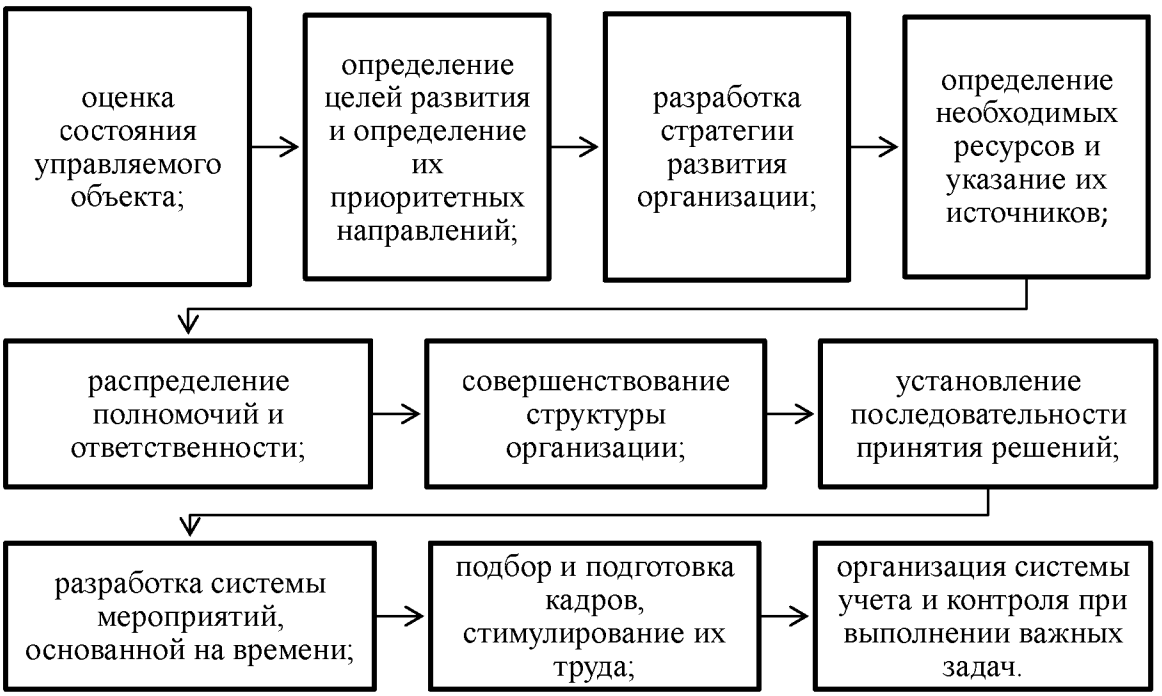


Рисунок. 1.1. Задачи менеджмента в достижении цели.

Каждая управленческая функция отражает суть процесса управления и охватывает как характер выполняемой деятельности, так и задачи, стоящие перед управляющим звеном. Итогом этой деятельности являются управленческие решения, распоряжения или делегирование конкретных заданий. При этом один специалист может одновременно выполнять несколько функций управления, тогда как одна и та же функция может реализовываться несколькими сотрудниками в рамках распределения обязанностей.

Функции менеджмента структурируют содержание управленческого процесса и обозначают, какие задачи выполняются определёнными подразделениями или сотрудниками. Анализ функций позволяет установить объём необходимой управленческой работы, определить потребность в управленческих кадрах и спроектировать эффективную структуру управления.

Управленческие функции можно условно разделить на три основные категории: базовые (или общие), специфические и специализированные. Базовые функции являются универсальными

– они применимы к любым производственным и экономическим системам и служат фундаментом для эффективного функционирования любого управляемого объекта.

Общие функции управления классифицируются следующим образом (рисунок 1.2):



Рисунок 1.2. Общие функции управления

Каждая управленческая функция охватывает ключевые элементы управления, реализуемые в процессе деятельности предприятий гостинично-ресторанного сектора.

Планирование – это фундаментальная управленческая функция, предполагающая разработку детальных планов для всего предприятия и его структурных подразделений. Эти планы формируются на основе прогноза развития, построения моделей и программных подходов, и доводятся до каждого сотрудника. Поскольку именно планирование задаёт направление всей управленческой деятельности, остальные функции подчиняются целям и задачам, сформулированным в процессе планирования.

Функция организации ориентирована на формирование чёткой системы взаимоотношений между сотрудниками и

структурными единицами. В её задачи входит подбор кадров и их распределение по функциональным направлениям, определение должностных обязанностей и ролей, а также налаживание эффективного взаимодействия между всеми компонентами организационной структуры.

Координация обеспечивает согласованность и непрерывность реализации намеченных задач. В её рамках устанавливается порядок выполнения задач, синхронизация сроков поставок и производства, устранение дублирования функций. Координация необходима как между людьми, так и между технологическими, сбытовыми и информационными потоками, которые обеспечивают бесперебойную работу предприятия.

Контроль обеспечивает устойчивость и надёжность функционирования гостиницы или ресторана. Он помогает поддерживать установленный ритм работы, следить за соблюдением нормативов и стандартов качества, управлять движением материальных ресурсов и обеспечивает согласованную работу коллектива. Контроль также выполняет важную функцию стабилизации и укрепления внутренних связей внутри организации.

Стимулирование охватывает систему мотивации сотрудников и может включать как поощрения, так и дисциплинарные меры. Это один из способов формирования ответственного отношения к труду, соблюдения норм и повышения эффективности персонала.

Особое значение в системе управления имеет **учёт, контроль и анализ.** Они формируют основу для принятия взвешенных управленческих решений. Своевременный сбор информации, анализ отклонений от плановых показателей, выявление причин и тенденций развития позволяют оперативно вносить коррективы и предотвращать возможные сбои в работе подразделении.

Таким образом, каждая функция управления взаимосвязана с другими и формирует единую систему, направленную на

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI AXBOROT RESURS MARKAZI 73943

достижение стратегических и тактических целей предприятия в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса.

Контроль за санитарно-гигиеническим состоянием гостиничных и ресторанных объектов осуществляется органами санитарно-эпидемиологического надзора, которые играют важнейшую роль в обеспечении санитарной безопасности. Эти структуры контролируют соблюдение гигиенических и санитарных норм на всех стадиях – начиная с этапов проектирования и строительства и заканчивая эксплуатацией и возможной реконструкцией предприятий. При выявлении нарушений они обладают правом приостанавливать деятельность объекта, временно отстранять от работы сотрудников, не прошедших обязательный медосмотр или представляющих эпидемиологическую угрозу, а также применять административные меры, включая наложение штрафов.

Функциональная структура управления предприятиями формируется на основе управленческих задач, которые отражают специфику, содержание и сложность процессов в гостинично-ресторанной отрасли. Одной из центральных задач управления является организация эффективного производства и оказания услуг, способных удовлетворить потребности потребителей, при рациональном использовании имеющихся ресурсов – как кадровых, так и материальных. Такой подход позволяет не только достичь финансовой устойчивости, но и укрепить конкурентные позиции на рынке.

К ключевым задачам управления в гостинично-ресторанной сфере относятся:

- ✓ Рациональное применение квалифицированного персонала;
- ✓ Создание сбалансированной и продуманной ассортиментной политики;
- ✓ Формирование и реализация стратегии развития бизнеса;
- ✓ Постановка четких и реалистичных целей развития;

- ✓ Разработка конкретных мероприятий и инструментов для достижения этих целей;
- ✓ Обеспечение высокого уровня удовлетворенности клиентов.

Управленческая деятельность в гостинично-ресторанной сфере базируется на применении ключевых принципов менеджмента. Эти принципы отражают как накопленный практический опыт, так и объективные закономерности управленческой науки, формируя основу структуры управления, её организационные характеристики и требования к управленческому персоналу. На их базе строится иерархия управления, устанавливаются связи между различными уровнями руководства, выстраивается взаимодействие с государственными органами, а также подбираются адекватные методы управленческого воздействия.

Основные принципы управления являются обязательными ориентирующими положениями, обеспечивающими рациональную организацию управленческой деятельности и достижение поставленных целей посредством эффективного взаимодействия всех элементов системы управления. В состав основных принципов управления входят следующие положение:

1. **Специализация труда.** Фокусировка на ограниченном числе задач позволяет выполнять работу качественнее и быстрее, используя при этом те же ресурсы и усилия.
2. **Власть и ответственность.** Право принимать решения всегда сопровождается обязанностью отвечать за их исполнение.
3. **Соблюдение дисциплины.** Взаимное уважение и выполнение установленных правил – залог эффективной работы коллектива, при этом необходимы справедливые меры в случае нарушений.
4. **Единое руководство.** Каждый сотрудник подчиняется только одному непосредственному начальнику, что обеспечивает ясность и порядок в управлении.

5. **Единство направление.** Вся команда движется к цели по единому плану, возглавляемая одним лидером.

6. **Приоритет общих интересов.** Личные или групповые выгоды не должны перевешивать интересы всей организации.

7. **Стимулирование персонала.** Справедливая оплата труда является важным фактором поддержания мотивации и преданности сотрудников.

8. **Оптимальная централизация.** Степень концентрации управленческих полномочий определяется конкретными условиями для достижения наилучших результатов.

9. **Иерархическая структура.** Управленческая цепочка строится по уровням – от высшего руководства до рядовых сотрудников.

10. **Беспристрастность и доброта.** Справедливое отношение сочетает объективность и уважение к людям.

11. **Стабильность кадров.** Постоянство состава работников способствует повышению эффективности работы компании.

12. **Активная позиция.** Проявление инициативы в планировании и исполнении задач придаёт организации энергию и динамику.

13. **Командный дух.** Единство и взаимопонимание среди сотрудников создают мощную силу для достижения общих целей.

1.3. Современные тенденции: основные факторы развития гостиниц и ресторанов

Гостиничный и ресторанный бизнес развивается под влиянием множества внешних факторов, которые не находятся под непосредственным контролем участников рынка. Для успешного функционирования данной отрасли экономики необходима благоприятная маркетинговая среда. Для обеспечения стабильной работы гостиниц и ресторанов важно регулярно проводить анализ текущей маркетинговой ситуации и разрабатывать мероприятия, направленные на снижение негативного воздействия внешних факторов.

Основные тенденции, которые способствовали развитию гостиничного и ресторанного сектора в последние годы, включают в себя:

1. Углубление специализации в предоставлении услуг гостиничного и ресторанного характера.
2. Формирование международных сетей гостиниц и ресторанов.
3. Рост числа малых предприятий в данной отрасли.
4. Активное внедрение современных информационных технологий.

Особое внимание стоит уделить заметному увеличению количества и масштаба ресторанных сетей, особенно в сегменте быстрого питания. Ведущей страной в этом направлении являются США, чьи сети активно расширяются на зарубежные рынки, включая российский. Быстрый рост наблюдается в сетях с фиксированным меню (гамбургеры, пицца, сэндвичи), что позволяет стандартизировать оборудование, оптимизировать процессы производства и повышать качество обслуживания. Такой подход способствует повышению производительности, снижению затрат и внедрению единых стандартов обслуживания.

Наибольшую долю рынка общественного питания занимают рестораны, специализирующиеся на продаже гамбургеров, среди которых McDonald’s занимает лидирующие позиции по обороту.

Кроме традиционных гостиниц и ресторанов, наблюдается рост числа специализированных предприятий с узкой направленностью услуг и меню. Отели могут ориентироваться на определённые категории туристов, например, любителей гольфа, лыжного спорта или верховой езды, а также на гостей, приезжающих на деловые мероприятия – конгрессы, выставки, ярмарки. Рестораны часто специализируются на национальной кухне или предлагают ограниченный ассортимент блюд, например, только завтраки и ужины.

Одной из важных тенденций, связанной с углублением специализации в гостиничном и ресторанном бизнесе, является

формирование международных сетей. Такие объединения играют ключевую роль в установлении и поддержании высоких стандартов сервиса. Под сетью обычно понимается совокупность нескольких предприятий, которые осуществляют совместную деятельность под централизованным управлением. При этом руководство сети получает прибыль, но также несёт ответственность за возможные финансовые риски, связанные с операционной деятельностью.

Гостиничная сеть «Holiday Inn» стала одной из первых, внедривших технологии телеконференций. Отели корпорации Hyatt выделяются просторными лобби с атриумами и большими фойе, украшенными прозрачными лифтами, что создаёт уникальную атмосферу.

В ресторанном бизнесе одной из заметных тенденций является быстрый рост сетей этнических ресторанов, предлагающих блюда национальных кухонь различных стран. Кроме того, развитие ресторанов в крупных торговых центрах способствует увеличению числа посетителей и времени их пребывания, что положительно влияет на объёмы продаж и доходы.

В Узбекистане государство уделяет всё больше внимания поддержке малого предпринимательства. Создаются благоприятные условия для развития малого бизнеса, в том числе в ресторанной отрасли. Особое внимание уделяется развитию сети семейных ресторанов, ориентированных на потребности местного рынка.

1.4. Организационные аспекты государственной поддержки развития гостиниц и ресторанов в Республике Узбекистан

Гостинично-ресторанная отрасль является одним из ключевых направлений сферы услуг, предоставляющим проживание, питание и дополнительные услуги как для граждан Узбекистана, так и для иностранных туристов. Инвестиционная привлекательность страны, повышение уровня жизни населения и

появление на местном рынке международных гостиничных брендов способствовали быстрому развитию этого сектора. В то же время качество услуг должно соответствовать международным требованиям и стандартам.

В Узбекистане созданы все необходимые условия для успешного развития гостинично-ресторанного бизнеса. Богатое историческое наследие, уникальные культурные памятники, политическая стабильность и открытость к международному сотрудничеству служат основой для активного роста гостиничной и ресторанной инфраструктуры. С развитием городов международные гостиничные сети всё чаще становятся важной составляющей их инфраструктурного комплекса.

Согласно стратегии устойчивого развития Ташкента до 2030 года, планируется создание современного, конкурентоспособного и комфортного для жизни и туризма города. Это открывает широкие возможности для развития туристической отрасли и стимулирует строительство новых гостиниц.

Особый интерес к гостиничному бизнесу наблюдается в таких исторически значимых городах, как Ташкент, Самарканд, Бухара и Хива. Благодаря сочетанию культурного богатства, политической стабильности и открытости, в стране складываются благоприятные условия для дальнейшего расширения гостиничной сети.

По итогам анализа развития гостиничного бизнеса в Узбекистане можно выделить следующие ключевые выводы и рекомендации:

1. Гостиничная сфера демонстрирует высокую гибкость и быстро адаптируется к изменениям на рынке спроса и предложения. Независимые гостиничные предприятия имеют возможность разработать собственные системы оценки качества предоставляемых услуг.

2. Оценка состояния гостиничных комплексов в стране показывает, что успешность бизнеса в значительной мере зависит от качества управления.

3. Формирование эффективной управленческой инфраструктуры не требует больших финансовых затрат, однако требует наличия квалифицированных кадров. Недостаток профессиональных менеджеров остаётся одной из основных проблем отрасли.

4. Управление гостиничным бизнесом реализуется по трем основным моделям: а) полная концентрация на максимальном оказании гостиничных услуг (около 22% предприятий); б) диверсифицированный подход к менеджменту (56%); в) сочетание первых двух моделей (22%).

Южные регионы страны – Самарканд, Бухара, Хива, Ташкент, Хорезм и другие – обладают богатым историческим наследием и привлекательны для туристов. Однако в Узбекистане пока отсутствует комплексная система туристического обслуживания, включающая рекламу, транспорт, размещение, питание, торговлю и связь. Число гостиниц, соответствующих международным стандартам, остаётся небольшим, что снижает конкурентоспособность туристических услуг страны.

Высококлассные услуги международного уровня предоставляют лишь отдельные гостиницы, такие как «InterContinental» и «Hyatt Regency» в Ташкенте, однако их цены доступны ограниченному кругу туристов.

1998 году в Узбекистане была учреждена Ассоциация гостиниц и ресторанов (АГРУ), которая занимается внедрением передовых технологий, подготовкой к интеграции в международные гостиничные объединения, а также улучшением законодательной базы отрасли.

OMRA представляет собой независимую неправительственную и некоммерческую организацию, объединяющую гостиничные комплексы Узбекистана, филиалы международных гостиничных сетей, поставщиков оборудования и услуг для гостиничной отрасли, а также средства массовой информации и образовательные учреждения сферы сервиса, включая университеты и колледжи. В качестве эксперта в

гостиничном бизнесе OMRA осуществляет анализ и выявляет основные тенденции на туристическом рынке.

К основным задачам OMRA относятся:

- Представление и защита интересов гостиничного сектора;
- Сотрудничество с правительством в защите интересов гостиничных сетей;
- Организация системы регистрации иностранных гостей в гостиницах;
- Формирование и поддержание информационной базы, включающей законодательные акты, стандарты и формы;
- Помощь членам Ассоциации в маркетинге и рекламной деятельности;
- Проведение семинаров, тренингов и профессиональных встреч;
- Предоставление членам Ассоциации различных льгот и преференций.

Однако, несмотря на активную деятельность, OMRA как общественная организация сталкивается с ограничениями в решении некоторых важных вопросов. Это вызывает необходимость увеличения участия государства для повышения качества гостиничных услуг.

В перспективе важно продолжать развитие гостиничной инфраструктуры Узбекистана, совершенствовать стандарты обслуживания и решать актуальные задачи в туристической сфере.

В современных условиях развитие гостиничного и ресторанного бизнеса тесно связано с активным внедрением современных технологий. Это касается не только появления новых видов услуг, но и инновационных подходов к маркетингу и продвижению. Использование технологических новшеств становится ключевым фактором для повышения конкурентоспособности организаций сферы гостеприимства и улучшения качества обслуживания клиентов.

Сегодня в гостиничной индустрии широко применяются различные информационные технологии: глобальные системы бронирования, интегрированные коммуникационные сети, мультимедийные платформы, смарт-карты, а также комплексные информационные системы управления. На рынке Узбекистана особенно востребованы такие глобальные системы бронирования, как Amadeus, Galileo и Worldspan.

Современные компьютерные технологии оказывают существенное влияние на продвижение услуг в гостиничном секторе. Например, в рекламных кампаниях широко используются прямые email-рассылки и разработка персонализированных веб-сайтов отелей.

Одним из важнейших направлений инновационного развития в гостинично-ресторанной сфере является применение мультимедийных технологий – таких как информационные флаеры, буклеты и каталоги. Это позволяет быстро и эффективно предоставлять потенциальным клиентам необходимую информацию, облегчая выбор услуг.

Внедрение автоматизированных программ в деятельность гостиниц и ресторанов значительно трансформирует систему управления и способствует повышению качества обслуживания. Особое внимание также уделяется инновационным решениям в области обеспечения безопасности объектов размещения.

Таблица - 1.1.

SWOT-анализ гостиничной индустрии Узбекистана в 2025 году

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
1. Богатое культурное наследие Узбекистана и многочисленные историко-культурные памятники.	1. Низкое качество гостиниц и низкая культура обслуживания в некоторых регионах.
2.Сильная государственная поддержка развития туризма и гостиничного бизнеса.	2.Сохраняющаяся нехватка квалифицированных кадров (в частности, в области знания языков и культуры обслуживания).
3.Открытие новых гостиничных сетей,	3.Недостаточное количество

увеличение числа ино-странных брендов.	местных гостиниц и дисбаланс между регионами.
4.Значительное улучшение туристической инфраструктуры (дороги, аэропорты, железные дороги).	4. Медленные темпы внедрения технологических инноваций.
5.Расширение безвизового режима и системы электронных виз.	5.Слабая конкуренция между местными гостиничными сетя-ми и проблемы ценообразо-вания.
Возможности (Opportunities)	**Угрозы (Threats)**
1. Расширение туристических связей с новыми рынками (Азия, Ближний Восток).	1. Снижение туристического потока в результате гео-политической нестабильности и глобальных конфликтов.
2. Повышение спроса на новые направления, такие как эко-туризм, агротуризм и оздорови-тельный туризм.	2. Бюрократические препят-ствия в привлечении инвес-тиций в сферу туризма.
3. Продвижение страны как бренда посредством между-народных выставок, форумов и спортивных мероприятий.	3. Изменение климата и дефицит водных ресурсов.
4. Возможности внедрения цифровых услуг (онлайн-брони-рование, умные номера) в гостиничной индустрии.	4. Риск приостановки туристи-ческого потока из-за стихийных бедствий и пандемий.
5. Повышение качества обслу-живания и квалификации персо-нала посредством международ-ных образовательных и тренин-говых программ.	5. Экологические угрозы, нано-сящие ущерб туристической инфраструктуре.

Анализ современного состояния гостиничного и ресторанного сектора в нашей стране показывает его стремительный рост. При этом успешность и прибыльность бизнеса во многом зависят от грамотного управления, активного внедрения новых технологий, глубокого анализа рыночного спроса, а также эффективной ценовой политики и маркетинговых стратегий, направленных на привлечение клиентов.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. В чем заключается сущность менеджмента ресторанов и гостиниц?

2. Перечислите основные функции ресторанного и гостиничного менеджмента.

3. Перечислите современные тенденции развития гостиниц и ресторанов.

4. Дайте определение понятиям объекта и субъекта управления.

5. На каких научных основах развивается гостиничный и ресторанный менеджмент?

6. К какой части продукта гостиниц и ресторанов относятся человеческие ресурсы?

7. Что является объектом процесса управления?

8. В чем заключается основная задача функции координации?

9. Что включает в себя функция контроля?

10. Какую цель преследует изучение функций менеджмента?

ГЛАВА II. РАЗВИТИЕ ГОСТИНИЧНОЙ И РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ

2.1. Развитие гостиничного хозяйства в древности. Гостиничное хозяйство в Средние века и эпоху Возрождения

При историческом анализе развития гостиничного дела можно выделить несколько основных этапов, соответствующих важнейшим периодам истории человечества:

- Античность;
- Средневековье;
- Новое время.

Древний период (с IV тысячелетия до н. э. до 476 года н. э.) считается началом формирования гостиничной индустрии. Первые письменные упоминания о гостиницах встречаются в источниках Древней Греции и Рима.

Значимым историческим документом, подтверждающим существование гостиничного бизнеса в древности, являются законы вавилонского царя Хаммурапи. Именно в это время появились прототипы современных гостиниц и ресторанов. В древних текстах часто упоминаются таверны, игравшие важную роль не только в общественной, но и религиозной жизни. Кодекс Хаммурапи, датируемый приблизительно 1700 годом до н. э., содержит положения, касающиеся таких заведений. В Древней Греции таверны в основном предоставляли услуги общественного питания, хотя также предлагали ночлег. С развитием торговых путей появилась необходимость в специализированных местах для проживания путешественников, что и стало предпосылкой появления первых гостиниц.

Наиболее разветвлённая сеть гостевых домов была создана в Древнем Риме, где их строительство стало фундаментом для развития гостиничного дела. Римляне планировали расположение таких домов с учётом удобства: они возводились с интервалом около 25 миль, позволяя путникам и послам регулярно останавливаться для отдыха. Доступ к этим гостевым домам имели

лица, обладавшие специальными документами – удостоверениями гостя, однако случаи подделки или кражи таких документов были нередки.

Жесткая социальная структура Римской империи существенно влияла на организацию гостиничного дела. В частности, при размещении гостей соблюдалось строгое классовое разделение: торговцы, ремесленники и простые граждане никогда не размещались рядом с государственными служащими и послами. Это деление напрямую отражалось на уровне качества гостевых домов. Заведения, предназначенные для аристократии и высокопоставленных чиновников, строились с использованием архитектурных достижений того времени и предоставляли широкий спектр услуг. В то же время таверны и гостевые дома для представителей низших сословий обеспечивали лишь минимально необходимые условия для проживания и отдыха.

Развитие торговых связей на Ближнем Востоке, в Азии и на Кавказе стало одним из ключевых факторов становления гостиничного бизнеса. Через эти регионы проходили важные торговые маршруты, по которым караваны преодолевали большие расстояния. Для удобства торговцев и их сопровождения вдоль путей строились специальные сооружения – караван-сараи. В таких комплексах предусматривались отдельные помещения для отдыха людей, а также стойла для верблюдов и лошадей. Все караван-сараи окружались крепкими стенами, которые защищали их не только от непогоды (ветер, дождь, бури), но и от нападений разбойников. После падения Римской империи в 476 году начался новый этап развития гостиничного дела – Средние века (V–XV века).

В этот период существенное влияние на гостиничный бизнес оказали религиозные традиции. Резко возросло число паломников, направлявшихся к святым местам. Церковь обязывала монастыри принимать паломников, обеспечивать их ночлегом и питанием. Кроме монастырей, появлялись и другие учреждения с подобной функцией. Например, король франков, а затем император Карл

Великий (742–814), активно поддерживал церковные заведения, создавая дома для отдыха паломников. Одним из таких был монастырь Ронсеваль, где путешественникам бесплатно предоставляли хлеб, стрижку волос, ремонт обуви, а также фрукты и орехи из монастырских запасов.

Бесплатное размещение паломников в монастырях тормозило развитие частных гостиниц. Лишь в позднем Средневековье, особенно после Реформации, ситуация изменилась. Король Англии Генрих VIII провёл секуляризацию монастырей, передав их имущество в светскую собственность. Это означало прекращение бесплатного приёма путников монастырями, что стимулировало появление частных гостевых домов.

На территории Древней Руси в XII–XIII веках начали появляться первые гостиницы – «ямы», расположенные с определённым интервалом друг от друга. К XV веку при почтовых станциях возникли гостиничные дворы, которые контролировались Ямским приказом – органом, управлявшим транспортом и почтовой связью. В городах XV века возводились «гостевые дома» – прообразы современных гостиниц, предоставлявшие не только ночлег и питание, но и торговые площади, склады и охрану. В крупных городах, таких как Новгород и Москва, работали гостиницы, ориентированные на иностранных гостей – «немецкие», «голландские», «английские», «греческие» и «армянские» заведения.

В XIII веке во Флоренции владельцы таверн организовали первую гильдию – профессиональное объединение, что стало важным шагом в становлении гостиничного дела.

С XVI века начинается тот этап, который учёные называют современным периодом. Это время больших перемен: в Европе усиливается торговля, развиваются города, начинается эпоха географических открытий. Люди стали чаще путешествовать – не только ради паломничества или войны, но и ради бизнеса, науки, политики. Всё это естественным образом создало спрос на размещение и обслуживание. В середине XVII века в Европе

появляются кофейни, и они быстро становятся не просто точками питания, а центрами городской культуры и общения.

Первая кофейня открылась в Лондоне в 1652 году, затем в Вене – в 1683 году. Кофе в те времена был в диковинку, но его подавали вкусно – с мёдом, молоком, сливками, и это делало его особенно популярным. В кофейнях собирались интеллигенты, купцы, путешественники, обсуждали новости, вели дебаты, устраивали деловые встречи. Многие современные привычки – читать газету за чашкой кофе или вести переговоры за столиком – родом как раз из этих заведений. В этот же период гостиничное дело начинает развиваться более системно.

Раньше путешественники останавливались в трактирах или приютах, где условия были скромные, но теперь появляются настоящие отели – с обслуживанием, удобствами и комфортом. Уже в XVIII веке в крупных городах Европы (например, Париже, Лондоне, Вене) начали строиться гостиницы с раздельными комнатами, ресторанами, прислугой и даже личными каретами для гостей. Такие заведения стали символом статуса, и в них останавливались не только купцы, но и аристократы, дипломаты, учёные.

Первым европейским рестораном считают парижское заведение Tour d'Arjan, открытое в 1553 году. В течение двух столетий это был единственный ресторан, где готовили исключительно блюда, в отличие от трактиров, где главным были напитки. Термин «ресторан» появился лишь во второй половине XVIII века, происходя от французского слова «restorantes» – «восстанавливающий силы». Первым блюдом с таким названием стал суп, предложенный владельцем парижского трактира Буланжером в 1767 году, которого считают «отцом современных ресторанов».

К XIX веку английские рестораны переняли французскую модель, превратившись в роскошные заведения с изысканным меню и высоким уровнем обслуживания. В середине XIX века в

ресторанах широко внедряется меню «à la carte», позволяющее гостям выбирать блюда по своему вкусу.

В 1898 году в Лондоне открылся знаменитый отель «Савой» под управлением Сезара Ритца – основателя сети Ritz-Carlton. Шеф-поваром был Жорж Огюст Эскофье, который революционизировал кухонное дело, внедрив бригадную систему работы. Его кулинарное руководство стало настольной книгой многих поваров мира.

Таким образом, с XVI по начало XX века отрасль гостеприимства и общественного питания претерпевает качественный скачок – от простых ночлежек и таверн до культурных центров и отелей высокого уровня. Это становится неотъемлемой частью буржуазного общества и базой для индустрии туризма в XX векяе.

2.2. Открытие Америки и формирование гостиничного бизнеса в США

Гостиничная индустрия США имеет свои особенности и историю развития. Первый отель на территории США датируется 1607 годом. Одна из первых таверн открылась в Бостоне в 1634 году, а в 1642 году голландцы основали таверну в Нью-Йорке (тогда – Нью-Амстердам). Таверны стали центрами общественной жизни, местом встреч солдат, торговцев и путешественников, располагаясь как в городах, так и вдоль дорог и перекрёстков.

Европейские иммигранты привезли в Америку опыт гостиничного дела, однако американские заведения отличались отсутствием классовых различий в размещении гостей. В то время как европейские гостиницы имели и социальную функцию, американские таверны с самого начала были коммерческими предприятиями, ориентированными на прибыль.

Первым отелем США считается City Hotel в Нью-Йорке, открытый в 1794 году с 70 комнатами. В 1829 году в Бостоне появился Tremont Hotel – первый отель высшего класса, где появились отдельные номера, зоны приёма гостей, замки на дверях

и бесплатное мыло. Этот отель стал символом революции в гостиничном бизнесе США, распространившейся сначала на Восточное побережье, а затем на Запад и Юг.

К концу XIX века в США выделялись два типа гостиниц: роскошные здания с современными удобствами и небольшие, недорогие заведения. Ресторанный бизнес также стремительно развивался: известным стал ресторан Delmonico's в Нью-Йорке, открывшийся в 1831 году и прославившийся высоким уровнем кухни и обслуживания. Влияние французской кулинарной традиции было заметным, в том числе через использование французского языка в меню. Владелец Delmonico's первым внедрил двуязычное меню, что повысило удобство для англоговорящих клиентов.

К началу XX века гостиничная индустрия США стала значимым экономическим сектором с созданием ассоциаций, корпораций и синдикатов, занимающихся строительством отелей, подготовкой кадров и регулированием цен.

2.3. Гостиничный бизнес в Узбекистане

Во всем мире продолжается активное внедрение инноваций в гостиничную отрасль и обновление существующих систем. Будущее развитие гостиничного бизнеса открывает новые возможности для размещения гостей и улучшения сервиса. Научно-технический прогресс способствует совершенствованию систем бронирования, что значительно упрощает процесс регистрации и размещения клиентов. В Узбекистане наблюдается устойчивая тенденция к внедрению международных стандартов в индустрию гостеприимства и развитию гостиничного сектора.

Анализ зарубежного опыта и глубокое понимание особенностей отечественной системы гостиничного хозяйства, а также ее связи с туристическими потоками, позволяют:

- определить пути и методы интеграции международных стандартов в практику Узбекистана;

- выявить источники привлечения внутренних и смешанных инвестиций для создания международных и национальных гостиничных и туристических комплексов;
- рассчитать объемы и этапы финансирования, необходимых для адаптации гостиничной инфраструктуры к мировым тенденциям рынка услуг.

Уровень управления гостиничным бизнесом в Узбекистане стабилизируется, однако вопросы оптимизации затрат и повышения эффективности деятельности остаются актуальными для организаций всех форм собственности. В стране представлены международные гостиничные сети с представительствами, что усиливает конкуренцию и способствует улучшению качества сервиса в отечественных отелях. Вместе с тем, гостиничная отрасль сталкивается с проблемами нехватки квалифицированных кадров и разницей в ценах на номера и услуги в различных регионах.

Так, в период с 2018 по 2020 год число гостиниц увеличилось на несколько десятков – с 3200 до 3400, а общее количество зарегистрированных номеров выросло на 45,6%, достигнув 75,2 тысячи к третьему кварталу 2020 года. Большая часть средств размещения сосредоточена в Ташкентской (510 объектов), Самаркандской (470) и Бухарской (350) областях.

Средняя вместимость одного средства размещения в стране составляет 23,5 номера. Максимальная средняя вместимость наблюдается в Ташкенте – 55,3 номера на одно учреждение, а самая низкая – в Самаркандской области, где на одно заведение приходится в среднем 12,6 номера.

Особенность внутреннего рынка гостиничных услуг заключается в его неоднородности: здесь представлены как современные гостиницы под управлением международных операторов, так и объекты советского периода, которые не всегда способны конкурировать по качеству и стоимости услуг. Несмотря на рост количества гостиниц за последние 15 лет, кардинального улучшения качества оказанных услуг не произошло. Гостиничная

сфера нуждается в решении задач повышения качества работы предприятий, укрепления конкурентоспособности и рентабельности, а также в развитии эффективных маркетинговых стратегий, которые станут оптимальным инструментом для достижения этих целей.

На эффективность рынка гостиничных услуг влияют такие факторы, как тип рынка, динамика его роста, общие рыночные тенденции и уровень конкуренции.

Успех на рынке во многом определяется факторами микросреды, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность гостиничного бизнеса. Одним из ключевых элементов микросреды являются поставщики. В гостиничной сфере к ним предъявляются высокие требования, так как обслуживание ориентировано на удовлетворение клиентов.

Основными поставщиками считаются компании, предоставляющие оборудование, мебель и продукты питания.

Главные требования к ним включают:

- своевременную доставку сырья и продовольствия;
- стабильность поставок;
- техническую поддержку;
- обеспечение качественного хранения пищевых продуктов.

В условиях динамично растущего туризма в Узбекистане важную роль в развитии гостиничного сектора играют профессиональные объединения. Ассоциация гостиничного хозяйства Узбекистана (АГХУ), созданная в 1998 году, продолжает быть ключевым институтом, координирующим деятельность более 100 гостиниц и туристических компаний. АГХУ активно содействует внедрению международных стандартов, развитию современных методов управления и проведению образовательных программ для повышения квалификации персонала.

Кроме того, с 2019 года действует Ассоциация гостиниц Узбекистана, которая усиливает позиции отрасли за счёт

международного сотрудничества, участия в выставках и поддержки малых и средних гостиниц в регионах.

На 2025 год перед гостиничным бизнесом страны стоят новые задачи и вызовы. Среди них – необходимость цифровизации процессов, внедрение «умных» технологий в управление номерами и системами бронирования, а также повышение устойчивости к экономическим и геополитическим изменениям. Особое внимание уделяется ESG-принципам (экологическим, социальным и управленческим стандартам), которые становятся важным фактором при привлечении инвестиций и сотрудничестве с международными партнёрами.

Многие гостиницы сталкиваются с необходимостью одновременно снижать издержки и повышать качество обслуживания. Для этого требуется обновление технической базы, внедрение современных программных решений, таких как CRM-системы, и инвестиции в подготовку персонала. Реализация финансово-организационных реформ на основе современных бизнес-моделей является важным условием для повышения конкурентоспособности.

Также в 2024–2025 годах наблюдается рост внутреннего туризма, который поддерживается государственными программами – субсидиями для региональных гостиниц и продвижением туристических маршрутов через электронные платформы бронирования. В условиях усиливающейся конкуренции со стороны международных сетей отечественные гостиницы должны сосредоточиться на укреплении лояльности клиентов и персонализации предлагаемых услуг.

В целом, гостиничная индустрия Узбекистана переживает этап активной трансформации и модернизации. Ключевыми факторами успешного развития в ближайшие годы станут оперативное реагирование на рыночные изменения, инвестиции в инновационные технологии и поддержание высокого уровня сервиса.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Какие традиции повлияли на развитие гостиничного бизнеса?
2. Что такое средневековые гостиницы?
3. Какая страна является крупнейшим владельцем гостиничных консорциумов в Европе?
4. Перечислите периоды развития гостиничного хозяйства.
5. Как развивается гостиничный бизнес в Узбекистане?
6. На какие категории делятся гостиницы по качеству обслуживания?
7. Каковы основные характеристики современной гостиничной индустрии?
8. На каких этапах развивается гостиничная индустрия в Узбекистане после обретения независимости?
9. Каковы основные экономические и политические факторы, влияющие на развитие гостиничного бизнеса?
10. На какие категории можно разделить гостиницы по качеству обслуживания?

ГЛАВА III. УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

3.1. Описание технологического процесса в ресторане

Все организационные процессы в ресторане должны быть адаптированы с учетом особенностей технологического цикла. В ресторанной сфере технологическим процессом называют последовательность операций по механической и тепловой обработке продуктов, в результате которых создаются готовые блюда. Организация этих операций имеет свои особенности, продиктованные спецификой отрасли. При проектировании технологического процесса важно минимизировать сроки хранения сырья и готовой продукции, а также время их обработки. Основной задачей ресторана является приготовление блюд и обслуживание гостей. Эти направления деятельности взаимосвязаны, так как цель общественного питания – обеспечить заведение собственной продукцией, улучшить пищевую ценность и вкусовые качества блюд, а также расширить их ассортимент.

В зависимости от типа заведения специфика задач может отличаться. Так, столовые, ориентированные на собственное производство, имеют ограниченный ассортимент, тогда как рестораны предлагают более разнообразное меню и высокий уровень сервиса, а также мероприятия для досуга посетителей.

В общественном питании существуют три формы организации производства:

Во первых стоит Полный цикл – от переработки сырья до подачи готовых блюд. Сырьё – это продукты, проходящие все стадии обработки: от начальной подготовки до готового блюда.

Во вторых использование полуфабрикатов с их последующей доработкой. Полуфабрикаты – это продукция, поступающая с заготовительных предприятий и требующая минимальной доработки.

Реализация готовых блюд с минимальной подготовкой. Готовая продукция – это полностью приготовленные блюда, которые можно сразу подавать.

Перед подачей блюда и полуфабрикаты проходят необходимую обработку. Предприятия общественного питания часто сами изготавливают полуфабрикаты и организуют их дальнейшую реализацию.

Технологический процесс организован следующим образом:



Рисунок. 3.1. Технологическая схема обработки сырья и реализации готовой продукции

Во-первых, сырьё поступает на склад, где оно временно хранится до начала производственного процесса.

Во-вторых, оно проходит механическую обработку (очистку, нарезку и т. д.) и превращается в полуфабрикаты, пригодные для дальнейшего приготовления.

В-третьих, полуфабрикаты попадают в заготовочные цеха, где осуществляется основное приготовление блюд по технологическим картам.

В-четвёртых, готовые блюда отправляются на раздачу – в столовую, буфет или ресторан при предприятии.

В-пятых, реализация готовых блюд осуществляется через различные точки питания – это могут быть кафе, рестораны, киоски или доставка.

В-шестых, отходы, оставшиеся после приготовления и потребления пищи, направляются в специальные хранилища для утилизации в соответствии с санитарными нормами.

А также в ресторанах работают специализированные цеха: мясной, рыбный, овощной, горячий, холодный и кондитерский. Вспомогательные подразделения – склады, упаковочные зоны и санитарно-технические службы.

Цех – это самостоятельное производственное подразделение, где обрабатывается сырье или готовится продукция.

Цехи подразделяются на:

- Заготовочные (мясной, рыбный, овощной и пр.);
- Доготовочные (горячий, холодный);
- Специализированные (кондитерский, мучной и пр.).

В каждом цехе установлены технологические линии – комплексы оборудования для выполнения определенных этапов приготовления. Например, в холодном цехе готовят салаты и напитки, в горячем – супы и основные блюда.

Цеховая организация труда повышает квалификацию персонала и качество продукции.

На предприятиях с небольшими производственными мощностями (кафе, столовые) все процессы выполняются небольшой группой работников без узкой специализации. Пример – предприятия, специализирующиеся на пельменях, шашлыках и т.д.

Мясной цех занимается обработкой мяса, птицы и субпродуктов. В небольших ресторанах он часто объединен с рыбным. Овощной цех – отдельный.

Холодильный цех проектируется с учетом размеров заведения. В кафе и сельских столовых холодные и горячие блюда часто готовятся в одном помещении. В холодильных цехах есть

зоны для приготовления холодных блюд, оснащённые специализированным оборудованием.

Модульное оборудование в холодильных камерах облегчает труд, позволяя выполнять несколько операций на одном месте. Рациональная расстановка оборудования способствует росту производительности.

Горячий цех – место приготовления блюд, подаваемых в зал. Включает отделения:

- Суповое – с котлами;
- Соусное – с печами, сковородами, плитами;
- Для напитков – с чайниками и кофеварками.

Кондитерские цеха работают автономно. Организуются в ресторанах, кафе, столовых и классифицируются по мощности:

- Малой – до 12 тыс. изделий/смена;
- Средней – 12–20 тыс. изделий/смена;
- Большой – более 20 тыс. изделий/смена.

Обычно в кафе и столовых выпускают 3000–10000 изделий за смену. В небольших цехах готовят простые изделия из теста (печенье, торты, пирожные без крема). В более крупных – и кремовые изделия.

Хранение готовой продукции:

- с белым кремом – до 72 часов;
- со сметанным – до 36 часов;
- с заварным кремом – до 6 часов.

Доставка – с помощью рефрижераторов и изотермического транспорта. Этикетка обязательно содержит дату, время производства, условия хранения и срок годности.

Работа цеха организована следующим образом: начальник цеха распределяет задания, следит за расходом сырья и соблюдением технологий. В больших цехах действуют производственные бригады, работающие поэтапно – замес теста, формовка, выпечка, оформление.

Разряды работников:

A. 5-й – *Высококвалифицированные специалисты.* Занимаются изготовлением сложных изделий на заказ, включая эксклюзивные торты, скульптурные формы, тематические украшения и индивидуальные десерты.

B. 4-й – Средний уровень квалификации. Изготавливают разнообразные торты, рулеты, пирожные, мелкую выпечку, в том числе с начинками, глазурью и сложными кремами.

C. 3-й – Исполнители простых операций. Выполняют приготовление простых тортов и хлебобулочных изделий по стандартным рецептам.

D. 2-3-й (пекари) – Начальный уровень Заняты выпечкой и жаркой хлебобулочной продукции, чаще всего по чётким инструкциям.

Разделение работников по разрядам в производстве хлебобулочных и кондитерских изделий позволяет эффективно организовать трудовой процесс, учитывая уровень квалификации каждого сотрудника. Каждый разряд отражает степень профессиональной подготовки и определяет сложность выполняемых задач – от простых операций до изготовления эксклюзивных заказов и контроля качества.

3.2. Технологическая карта

Технологическая карта – ключевой документ на всех этапах работы предприятия общественного питания. Она обеспечивает стабильную работу кухни, помогает рассчитывать себестоимость блюд, контролировать расход сырья и анализировать экономическую эффективность.

Это унифицированный документ, содержащий инструкции для персонала. Он описывает технологию приготовления, нормы закладки ингредиентов и результаты лабораторных анализов на безопасность продукции.

Разделы технологической карты:

1. **Наименование и область применения:** точное название блюда и наименование предприятия.
2. **Перечень сырья:** список необходимых ингредиентов.
3. **Требования к качеству:** нормативы качества и подтверждающие документы.
4. **Выход продукции:** нормы на 1, 10 и более порций.
5. **Технологический процесс:** этапы холодной и горячей обработки, санитарные требования, применение добавок.
6. **Оформление и хранение:** правила подачи, хранения и транспортировки.
7. **Показатели качества и безопасности:** вкус, цвет, запах, а также химические и микробиологические показатели.
8. **Состав и калорийность:** пищевая ценность и энергетическая составляющая для различных категорий потребителей.

Каждая карта имеет серийный номер, подписывается технологом, разработчиком и утверждается руководителем. Срок действия карты устанавливается внутренним регламентом предприятия.

Как правило, технологические карты оформляются в виде таблиц – на одно или несколько родственных блюд. Их разрабатывает техническая служба и утверждает руководство.

Таблица - 3.1.

Технологическая карта блюда «Жареное мясо»

Название продукта	**Вес брутто (г)**	**Вес нетто (г)**
Мясо (говядина)	162	119
Картофель	253	190
Лук (репчатый)	30	25
Томатное пюре	12	12
Соль	12	12

Технологические и калькуляционные карты на предприятиях общественного питания необходимы для контроля качества продукции и учета (расчета) доходов и расходов предприятия.

3.3. Оптимальное использование производственных мощностей

Для эффективного осуществления производственного процесса на предприятиях общественного питания необходимо выполнять следующие условия:

a) Выбирать оптимальную производственную структуру;

b) Располагая производственные помещения, учитывать технологическую последовательность, исключая встречное движение сырья, полуфабрикатов и готовой продукции;

c) Обеспечивать плавность производственного потока и строгое соблюдение очередности технологических операций;

d) Правильно размещать оборудование с учётом технологических требований;

e) Оснащать рабочие места всем необходимым оборудованием, инвентарём и инструментами;

f) Создавать комфортные и безопасные условия труда для персонала.

Производственные помещения должны располагаться на первых этажах, а окна должны выходить на север или северо-запад. Состав и площадь производственных помещений определяются в соответствии с нормами проектирования и строительства в зависимости от типа и мощности предприятия. Площадь производственных помещений должна быть достаточной для создания безопасных условий труда и соответствовать санитарно-гигиеническим требованиям. Площадь включает полезную площадь для размещения различного технологического оборудования, а также площадь, отведенную под проходы.

Площадь производственных помещений рассчитывается по формуле:

SUM=SFM / MFK

где,

SUM - общая площадь цеха, м2;

SFM - полезная площадь цеха, занимаемая оборудованием, м2;

MFK - коэффициент использования площади с учетом проходов между оборудованием.

Для приближенных расчетов приняты следующие коэффициенты использования площади:

- для горячего цеха - 0,25-0,3;
- для хранения в холодильнике - 0,35-0,4;
- Для сборочных цехов - 0,35.

Формула расчета нормативной площади производственных зданий в зависимости от численности трудовых ресурсов:

$$\mathbf{SUM = N * \pi}$$

где,

SUM - общая площадь цеха, м2;

N - количество рабочих в цехе;

$\boldsymbol{\pi}$ - норма площади на одного рабочего, м2.

Норма площади принимается следующей, м2:

- Горячий цех - 7-10;
- Холодильная камера - 6-8;
- Сборочные цеха - 4-6.

Высота производственных помещений должна быть не менее 3,3 метров. Стены помещений облицовываются керамической плиткой до высоты 1,8 метра, а верхняя часть окрашивается светлой моющейся краской. В современных производственных зонах стены зачастую полностью покрыты светлой керамической плиткой, что способствует улучшению санитарных условий.

Напольные покрытия должны быть водонепроницаемыми и водостойкими, с небольшим уклоном в сторону дренажной системы. Их облицовка выполняется плиткой или другими искусственными материалами, соответствующими санитарно-гигиеническим нормам.

Для создания комфортных условий труда необходимо обеспечить оптимальный микроклимат в производственных помещениях. К факторам микроклимата относятся температура, влажность и скорость движения воздуха. В горячих и кондитерских цехах дополнительное влияние оказывает тепловое излучение от оборудования – например, открытые поверхности нагретых плит излучают тепло, которое может привести к тепловому удару.

Оптимальная температура воздуха должна быть: в складских и холодных цехах – 16-18°С, в горячих и кондитерских цехах – 23-25°С. Относительная влажность воздуха в помещениях должна находиться в пределах 60-70%. Такие параметры микроклимата достигаются за счет эффективных систем приточно-вытяжной вентиляции, при этом производительность вытяжной системы должна превышать производительность приточной.

В горячих цехах, помимо общей системы воздухообмена, устанавливаются локальные вентиляционные установки для эффективного удаления дыма и пара. Для обеспечения оптимального микроклимата в ресторанах рекомендуется использовать автоматические кондиционеры.

Правильное освещение производственных помещений и рабочих мест играет ключевую роль в снижении утомляемости персонала и предотвращении производственного травматизма. Производственные зоны должны быть обеспечены естественным освещением. Коэффициент освещенности (соотношение площади окон к площади пола) должен составлять не менее 1:6. Рабочие места рекомендуется размещать на расстоянии не менее 8 метров от оконных проемов.

В качестве искусственного освещения используются люминесцентные или никелированные лампы. При подборе осветительных приборов следует учитывать мощность не менее 20 Вт на каждый квадратный метр площади. Производственные помещения должны быть оснащены трубопроводами горячей и

холодной воды, моечными ваннами, электрическими котлами и кухонными водонагревателями.

Сточные воды подлежат обязательной очистке, обеспечивая санитарную безопасность. Шум, возникающий при работе механического и холодильного оборудования, не должен превышать допустимого уровня – 60–75 дБ. Для его снижения применяются следующие меры:

a. Использование звуко- и шумопоглощающих материалов;

b. Установка электродвигателей на амортизирующие основания, применение шумопоглощающих кожухов и виброизолирующих фундаментов;

c. Своевременное устранение неисправностей и дефектов оборудования;

d. Регулярное проведение профилактического обслуживания и текущего ремонта;

e. Рациональная организация рабочих мест с минимальным воздействием шума на персонал;

f. Размещение официантов, барменов и бариста в зонах с пониженным уровнем шума – вдали от акустических систем и сцен;

g. Оснащение зон отдыха персонала шумопоглощающими и изолирующими материалами.

3.4. Организация и управление производственными процессами ресторана

В зависимости от материально-технических возможностей предприятия общественного питания различают две основные формы производства:

1. Производство полного цикла – включает в себя все этапы: первичную обработку сырья, изготовление полуфабрикатов, производство готовой продукции и её последующую реализацию.

2. Производство частичного цикла – предполагает приготовление продукции на основе уже подготовленного сырья и

полуфабрикатов, поставляемых другими производителями (например, овощи, мясо, рыба).

Продукция общественного питания создаётся в результате технологического процесса, то есть последовательности операций по механической и термической обработке продуктов, в результате которых получают готовое кулинарное изделие.

Процесс приготовления условно делится на два основных этапа:

Механическая обработка – включает подготовку сырья к тепловой обработке. К основным операциям относятся:

- размораживание;
- удаление загрязнений и несъедобных частей;
- сортировка и нарезка;
- придание продуктам требуемой формы и размеров.

Термическая обработка – осуществляется на следующем этапе и включает варку, жарку, тушение, запекание и другие способы приготовления пищи, направленные на доведение полуфабрикатов до готовности, улучшение вкусовых качеств и обеспечение безопасности продукции.

Тепловая обработка - это совокупность методов теплового воздействия на продукты до требуемой степени готовности. Таким образом, тепловая обработка - это процесс доведения полуфабрикатов, полученных в результате механической обработки, до готового состояния. Показатели степени готовности должны соответствовать требованиям качества (консистенция, вкус, запах, цвет) и установленной температуре. Многие продукты в результате тепловой обработки становятся мягкими, приобретают привлекательный внешний вид, приятный вкус и аромат, что положительно сказывается на их усвояемости.

К механическим и тепловым процессам обработки относятся механические, гидромеханические, тепловые, биохимические и химические процессы.

Механические процессы - сортировка, измельчение, перемешивание, встряхивание, прессование, дозирование и формование.

Гидромеханические процессы - мойка, увлажнение, отстаивание и фильтрация.

Тепловые процессы - нагревание, охлаждение (в естественных условиях или с использованием искусственных охлаждающих веществ), выпаривание, конденсация.

Основной частью биохимического процесса является ферментация, которая происходит с помощью ферментов; Химические процессы происходят в результате добавления веществ, которые вступают в реакцию с компонентами продукта в определенном направлении, например, добавление уксуса для маринования мяса.

Технологический процесс (ТП) можно кратко описать следующим образом:

ТП = МОС + КТОП+ПФ + КП + ГБ

Где:

- **МОС** - механическая обработка сырья;
- **КТОП** - кулинарно-термическая обработка полуфабрикатов;
- **ПФ** - полуфабрикат;
- **КП** - кулинарная продукция;
- **ГБ** - готовые блюда.

В зависимости от того, какой этап технологического процесса является приоритетным в ресторане, это может быть цех, осуществляющий полный цикл подготовки, обработки или производства. В заготовочных цехах преобладает стадия механической кулинарной обработки для превращения продуктов в полуфабрикаты. В горячих цехах преобладает тепловой процесс приготовления пищи, в результате которого готовятся и реализуются готовые блюда.

В ресторанах с полным производственным циклом все технологические процессы и продукты производятся на основе собственных полуфабрикатов, которые затем реализуются через собственную торговую сеть. Наличие производственного графика позволяет менеджерам предлагать разнообразные блюда в определенные дни недели, своевременно и в необходимом количестве закупать сырье, планировать численность и квалификацию персонала, а также совершенствовать технические возможности.

На основе плана-меню руководители производства разрабатывают и применяют технологическую документацию, включая нормативно-техническую документацию, сборники рецептур, стандарты и инструкции.

В сборниках рецептур указываются требования к качеству сырья и готовой продукции, количество сырья, необходимого для приготовления блюд и изделий. Одним из наиболее распространенных сборников является «Сборник рецептур блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания». Сборник состоит из 16 разделов, в каждом из которых представлены рецепты холодных блюд, закусок, первых и вторых блюд, а также десертов, способы их приготовления и рекомендации.

Также имеются отдельные рецепты гарниров, соусов, напитков и выпечки. В приложениях приведены сведения об объемах полуфабрикатов и готовых блюд, нормах отходов сырья и процессов термической обработки, продолжительности термической обработки продуктов и их взаимозаменяемости.

В зависимости от вида технологических операций различают индивидуальные, типовые и групповые технологические процессы.

- ***Индивидуальные технологические процессы*** - это процессы, направленные на производство конкретного продукта или услуги.

- ***Типовые технологические процессы*** - применяются для комплекса услуг с одинаковыми технологическими характеристиками. Эти процессы обычно ориентированы на обычного потребителя и включают максимальный перечень услуг.

- ***Групповые технологические процессы*** применяются для производства комплекса услуг с общими технологическими характеристиками.

Технологический процесс в процессе материального производства представляет собой производственный процесс создания товара. При этом товар является продуктом, имеющим определенную форму, а услуга - полезной деятельностью, не имеющей определенной формы, но обладающей потребительской ценностью.

Производственная деятельность предприятия включает в себя переработку сырья, хранение, использование и транспортировку материалов, а также процессы обслуживания.

3.5. Производственная программа предприятия

Правильная организация производственного планирования позволяет обеспечить стабильную работу предприятия и своевременный выпуск продукции. Это способствует максимальному использованию мощностей и позволяет четко распределить задачи между сотрудниками. Оперативное планирование в заготовочных и учебных цехах включает следующие этапы: формирование производственной программы, подготовку к производству и контроль её выполнения.

Производственная программа представляет собой детальный план выпуска всех видов продукции – от полуфабрикатов до готовых блюд. В нее включаются объемы и ассортимент. На предприятиях общественного питания программа формируется на основании заказов от производственных подразделений и оформляется как наряд-заказ. Готовая продукция доставляется централизованно в торговую сеть и заготовочные цеха с использованием специализированного охлаждаемого транспорта.

Программа составляется исходя из потребностей клиентов, что отражается в меню, прейскуранте, винной и коктейльной карте. Особенности предприятия (тип, класс, минимальные требования) также учитываются. В кондитерских цехах производственная программа оформляется в виде заказов.

Производственный процесс, лежащий в основе работы ресторанов, представляет собой преобразование сырья в готовую продукцию. Управление этим процессом осуществляется с помощью оперативного планирования для каждого цеха. Это позволяет комплексно организовать выпуск продукции и эффективно использовать ресурсы. Оперативное планирование необходимо в условиях широкого ассортимента, изменений в меню и сырье, а также колебаний спроса.

3.6. Организация персонала ресторана

Эффективное управление рестораном невозможно без грамотной организации труда, которая включает как моральную, так и материальную мотивацию персонала.

Управленческая структура ресторана состоит из взаимосвязанных подразделений, каждое из которых выполняет определенные функции. Основное звено управления – это группа сотрудников, объединённых для обслуживания клиентов, которой руководит менеджер. Администрация управляет коллективом, соблюдая свои должностные обязанности, защищая интересы сотрудников и выполняя принятые обязательства.

Директор ресторана отвечает за организацию работы, выполнение планов, анализ деятельности, качество обслуживания и продукции, сохранность имущества, соблюдение законодательства и работу с персоналом.

Он обязан:

- ✓ организовать бесперебойное снабжение сырьем и материалами;
- ✓ контролировать соблюдение санитарных норм и техники безопасности;

- ✓ внедрять научную организацию труда;
- ✓ следить за внутренним распорядком;
- ✓ проводить воспитательную работу в коллективе.

Директор может распоряжаться ресурсами, заключать договоры, поощрять или наказывать работников в рамках закона. Начальник производственного отдела управляет производственными подразделениями и контролирует их деятельность через начальников цехов или мастеров.

Метрдотель отвечает за организацию обслуживания в зале, работу официантов, барменов и другого обслуживающего персонала. Он следит за соблюдением стандартов обслуживания, внешнего вида работников, организацией подачи блюд и подготовкой зала.

В ресторанах для иностранных туристов он соблюдает международные стандарты, координирует банкеты, следит за уборкой зала и сдачей выручки. Он также ведет «Журнал заказов» для передачи задач следующей смене.

Официант обслуживает гостей, принимая заказы, расчёты, убирая столы и подготавливая их для новых посетителей. Он должен хорошо знать блюда и напитки, а также оборудование и правила сервировки.

Гардеробщик принимает и выдает личные вещи клиентов, обеспечивает их сохранность. Он не вправе отказывать в приеме предметов и несет полную ответственность в случае их утери. В случае утраты обязан оформить документы.

3.7. Сроки проверки и хранения готовой продукции

Контроль качества на предприятиях общественного питания осуществляется через процедуру бракиража – оценки готовой продукции по органолептическим показателям: вкус, запах, внешний вид, консистенция, цвет. Также оцениваются упаковка и презентация.

Создается специальная бракиражная комиссия, куда входят:

- ✓ директор;

- ✓ руководитель производства;
- ✓ шеф-повар;
- ✓ медицинский работник.

Результаты вносятся в бракиражный журнал: наименование блюда, дата проверки, замечания и заключение.

Виды бракиража:

1. Государственный бракираж – проводится госкомиссией. По итогам составляется акт, один экземпляр которого направляется контролирующему органу, а второй остается в ресторане.

2. Административный бракираж – осуществляется начальником производства. Перед сменой проверяется меню, технологические карты, порции и органолептические свойства блюд. Выносится заключение: «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

3. Личный бракираж – повар самостоятельно проверяет качество приготовленного блюда перед подачей. Это часть ежедневной практики. Квалифицированные повара могут получать право на первичный контроль и проверку продуктов.

Периодически проводится переаттестация поваров, особенно тех, кто готовит авторские блюда.

Комиссия оценивает:

- условия хранения сырья;
- правильность приготовления;
- количество и вес порций;
- ежедневные пробы;
- соответствие меню продуктам;
- санитарное состояние кухни.

Все члены комиссии должны владеть методикой органолептической оценки – с помощью зрения, обоняния, вкуса и осязания.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Как называется стандартизированный документ, содержащий необходимую информацию и инструкции для технического обслуживающего персонала?
2. Как называется процесс ежедневного контроля качества продукции в ресторане?
3. Какие функции выполняет бракеражная комиссия?
4. Каковы особенности должностей администраторов, директоров, заместителей директоров, руководителей производства и мастеров-наставников?
5. Что определяет производственная программа?
6. Какие формы используются при организации производства кулинарных изделий и предметов домашнего обихода?
7. Какие методы контроля применяются для обеспечения качества обслуживания?
8. В чем заключается важность соблюдения гигиенических и санитарных требований на производстве?
9. Какие эффективные методы коммуникации существуют между кадрами в гостиницах и ресторанах?
10. Какие документы оформляются в процессе работы бракеражной комиссии?

ГЛАВА IV. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

4.1. Основные формы управления гостиницей

В международной практике принято стандартное описание средств размещения туристов, разработанное Всемирной туристской организацией (ВТО). Согласно этому, средства размещения делятся на коллективные и индивидуальные виды (Таблица - 4.1).

По мнению экспертов ВТО, средства коллективного размещения - это объекты, предоставляющие путешественникам место для проживания во время отпуска. Место проживания должно быть достаточным для размещения как минимум одной семьи и находиться под единым коммерческим управлением. С 1 января 2000 года в Узбекистане была введена «звездная» классификация гостиниц.

Гостиничная индустрия представляет собой комплекс уникальных предприятий со специфической производственной культурой, которая может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на производство, отношения между сотрудниками, их поведение и личную деятельность. Например, менеджеры часто не стремятся решать жалобы, связанные с обслуживанием. Когда клиент подает такую жалобу, основное внимание уделяется поиску виновного, а не причины. Знания и навыки управляющего гостиницей должны быть шире, чем сумма его знаний в конкретных областях деятельности. Актуальность данной работы не вызывает сомнений в условиях развития нашей страны. Поэтому данное исследование было проведено на основе изучения материалов, опубликованных за рубежом, описывающих различные аспекты деятельности гостиничных предприятий международных сетей, в частности, Marriott, Intercontinental, Sheraton, Metropolitan, Hilton и других, а также гостиничных предприятий и компаний, таких как United Airlines.

Две модели организационной структуры управления гостиницами различаются в мировой гостиничной индустрии с 1950-х годов.

Первая модель - модель Ritz, названная в честь швейцарского предпринимателя Цезаря Ритца. Эти гостиницы построены на основе традиционной европейской роскоши и аристократизма. В настоящее время эта модель переживает кризис: за последние 25 лет с мирового рынка гостиничных услуг постепенно выведено из эксплуатации более 2 миллионов номеров в стиле «палас».

Вторая модель гостиничного обслуживания связана с именем американского предпринимателя Кеммонса Уилсона, основателя сети отелей Holiday Inn. Основной акцент в данной модели делается на высокое качество обслуживания и максимальное удовлетворение потребностей клиентов. Система, основанная на принципах Уилсона, отличается рядом характерных особенностей:

1. Сохранение единого стиля во внешнем и внутреннем оформлении (архитектура, интерьер).
2. Стандартизированные указатели и информационные табло.
3. Комфорт и простор в размещении.
4. Оперативная процедура регистрации гостей.
5. Предоставление отдельных номеров для постоянных посетителей.
6. Завтрак в формате «шведского стола».
7. Наличие оборудованного конференц-зала.
8. Гибкий подход к формированию цен.
9. Централизованное управление, единая маркетинговая и коммуникационная система.

На сегодняшний день около 50% всех гостиничных номеров в мире функционируют по принципам именно этой модели.

Третья модель организационной структуры гостиницы называется добровольными гостиничными системами («Best Western,» «Romantic Hotels» и т.д.). При этом гостиницы, схожие по определенному бренду, стандартам и набору услуг, объединяются под одним брендом. Участники системы вносят средства в единый фонд и получают выгоду от совместных маркетинговых мероприятий. Третьей формой организационного объединения гостиниц являются так называемые добровольные гостиничные системы (например, *Best Western*, *Romantic Hotels* и др.).

Суть этой модели заключается в том, что независимые гостиницы, которые работают под разными владельцами, объединяются под общим брендом на добровольной основе. Их связывают общие стандарты качества, единый стиль обслуживания, подход к дизайну, набор предлагаемых услуг и маркетинговая стратегия.

Таблица - 4.1.

Стандартная классификация объектов размещения туристов

Категории	Виды	Группы
1. Средства коллективного размещения	1.1. Гостиницы	1.1.1. Гостиницы 1.1.2. Аналогичные предприятия
	1.2.Специализирован-ные предприятия	1.2.1. Предприятия сферы оздоровления 1.2.2. Лагеря отдыха 1.2.3. Общественный транспорт 1.2. Конференц-центры
	1.3. Другие коллектив-ные предприятия	1.3.1. Дома отдыха 1.3.2. Кемпинг 1.3.3. Другие
2. Индивидуаль-ные средства размещения	2.1. Средства индиви-дуального размещения	2.1.1. Частные дома 2.1.2. Арендованные помещения 2.1.3. Арендованный дом 2.1.4. Проживание в доме родственников (бесплатно) 2.1.5. Другие

Источник: Всемирный туристский барометр ЮНВТО. Мадрид. ЮНВТО. 2022.

Расчеты показывают, что сетевые гостиницы приносят в среднем на 60 процентов больше дохода, чем независимые предприятия, и обеспечивают на 8 процентов более высокий уровень занятости. В таблице 4.2 представлены ведущие гостиничные системы в мировой гостиничной индустрии по количеству номеров.

Таблица - 4.2.

Крупнейшие гостиничные системы по состоянию на 2024 год (по количеству номеров)

Название компании	Страна расположения штаб-квартиры	Количество номеров (млн)
Marriott International	США	1600000+
Hilton Worldwide	США	1200000+
InterContinental Hotels Group (IHG)	Англия	930000+
Wyndham Hotels & Resorts	США	850000+
Accor	Франция	810000+
Choice Hotels	США	620000+
Best Western Hotels	США	400000+
Hyatt Hotels Corporation	США	300000+

Примечание: Эти данные основаны на годовых отчетах компаний и открытых источниках. Цифры регулярно обновляются и меняются, поэтому для получения точных и актуальных данных рекомендуется обращаться к официальным годовым отчетам каждой компании.

Организационная структура гостиницы формируется с учетом её назначения, географического расположения и других индивидуальных характеристик.

В зависимости от характера отношений между гостиницей, её владельцем (будь то частное лицо или юридическое лицо) и управляющей стороной, различают следующие типы:

1. Независимые гостиницы – объекты, находящиеся в полной собственности и под управлением владельца. Они делятся на два подтипа:

a) гостиницы, управляемые непосредственно самим собственником;

b) гостиницы, принадлежащие владельцу, но управление которыми осуществляется нанятыми менеджерами или профессиональной управляющей компанией. При этом управляющая компания может использовать собственный бренд (товарный знак) в процессе управления.

2. Гостиницы, входящие в гостиничные системы. Они группируются следующим образом:

a) Гостиницы, являющиеся равноправными членами систем, находящиеся в совместной собственности владельцев и управляемые через их представителей.

b) Отдельные предприятия системы, то есть гостиницы, действующие на основе договоров франчайзинга.

Франчайзинговая гостиница имеет самостоятельное управление, но регулярно платит администрации системы (франчайзеру) за использование его товарного знака и организационно-правовую поддержку.

3. Гостиницы, входящие в гостиничные объединения на основе договорного управления. В этом случае собственник заключает договор с профессиональной гостиничной компанией и оплачивает ее услуги. Такие системы делятся на 3 типа в зависимости от характера отношений между собственником и управляющим:

a) Управление гостиницей полностью передано управляющему, а собственник не вмешивается в управленческую деятельность. Менеджер берет на себя финансовые и организационные риски;

b) Владелец контролирует деятельность гостиницы, покрывает организационные расходы и несет финансовые риски. Управляющий также несет определенные обязательства в рамках, установленных договором;

в) Собственник-менеджер полностью контролирует деятельность компании и освобождает управляющего от ответственности за результаты его деятельности.

Можно выделить следующие аспекты этих отношений:

1) Собственники стимулируют менеджеров вкладывать финансовые средства в гостиницу. В результате повышается ответственность управляющих за качество управления недвижимостью;

2) Из-за конкуренции между управляющими компаниями гостиниц они стремятся заключить договоры с собственником, вкладывая больше средств;

3) Некоторые менеджеры добровольно инвестируют в гостиницу.

При этом они стремятся получать более высокий доход и приобретать дополнительные права по управлению имуществом.

4) Гостиницы, входящие в гостиничные объединения на смешанных условиях. Например, гостиница, работающая по франшизе, управляется франчайзером на основе договора.

5) Гостиницы, являющиеся членами ассоциации независимых гостиниц.

Гостиницы, вступившие в ассоциацию с целью увеличения прибыли и расширения коммерческих возможностей. Например, при увеличении числа туристов происходит их перераспределение между членами ассоциации, используется единый бренд, рекламные и системы бронирования и так далее.

Гостиницы, принадлежащие некоммерческим ассоциациям. В этом случае члены ассоциации сотрудничают по организационно-правовым вопросам, обучению персонала и обмену положительным опытом.

4.2. Система управления франчайзингом

В гостиничной индустрии франчайзинг широко используется как система управления бизнесом. Его суть заключается в том, что компания растет гораздо быстрее, чем при самостоятельном развитии, за счет привлечения внешнего капитала. Компания сохраняет за собой право использования своих товарных знаков, современных технологий, методов, системы бронирования, проверенных маркетинговых исследований, системы скидок и т.д., при этом оставляя за собой лицензию. Лицо, приобретшее у компании лицензию, заключает договор о самостоятельном управлении частью имущества (рестораном, гостиницей и т.д.) на условиях, согласованных с лицензиаром. Таким образом, франшиза выгодна как для компаний с умеренными возможностями развития, так и для «инвесторов», у которых есть средства и желание работать, но нет опыта и репутации. Некоторые корпорации предоставляют франшизу отдельным торговым центрам, в то время как другие предоставляют франшизу всей организации.

Эта система стала использоваться в гостиничном бизнесе после того, как в 1907 году компания Ritz Development Company приобрела название Ritz-Carlton у нью-йоркской фирмы.

Начиная с 1927 года, Говард Джонсон запускал свои отели по франшизе. Это позволило ему быстро расширить свой бизнес - сначала на Восточном побережье, затем на Среднем Западе и, наконец, в Калифорнии в 1960-х годах. В настоящее время его сеть включает в себя более 900 ресторанов.

Сеть отелей Holiday Inns (теперь известная как Holiday Corporation и являющаяся крупнейшей в мире) также обязана своим стремительным ростом франчайзингу. Кеммонс Уилсон, связанный с развитием гостиничного бизнеса, отдыхая с семьей в отеле в 1952 году, был вынужден, к своему большому недовольству, заплатить за два номера: один для себя и жены, другой для детей. Тогда Уилсон решил построить отель, где

можно было бы организовать семейный отдых по доступным ценам. Каждый номер должен был быть достаточно просторным и иметь две двуспальные кровати, что позволяло бы родителям бесплатно размещать своих детей в своих комнатах. В 1950-х и начале 1960-х годов экономичный класс был очень популярен среди населения, поэтому неудивительно, что репутация Holiday Inns быстро росла. Росли не только их престиж, но и сами отели в размерах: к гостиницам добавились рестораны, а затем залы, предназначенные сначала для деловых встреч, а потом для развлечений. Мебель была модернизирована, в номера внесены дополнения, и вскоре отель был вынужден практически полностью отказаться от своей первоначальной идеи обслуживания малообеспеченных гостей.

Одним из ключевых факторов успеха Holiday Corporation стало то, что она стала первой гостиничной компанией, попытавшейся завоевать рынок в среднем ценовом сегменте. Обычно такие гостиницы и мотели строились по доступным ценам вдали от престижных районов: в центрах городов, на пересечениях крупных автомагистралей или в пригородах. Еще одна причина их успеха заключалась в предлагаемых удобствах: комфорт по низкой цене и уникальный, необычный интерьер, характерный для роскошных отелей.

Примерно в то же время появились и «экономичные» мотели. Калифорнийская компания, названная Motel 6 из-за цены в 6 долларов за ночь, изначально расширила свою деятельность по всей стране под названием Days Inn. Это произошло потому, что владелец компании однажды остановился в Holiday Inn и посчитал цены на номера слишком высокими. Господин Дей, имевший опыт в строительстве, купил недорогой участок земли и построил там небольшие двухэтажные здания. Хотя эти отели и мотели были предназначены в основном для семейного отдыха, из-за близости к автомобильным дорогам торговые представители также охотно останавливались там. Внешний вид зданий привлекал внимание своей простотой, отсутствием «излишних» украшений и

доступностью. Некоторые из этих сооружений были построены по модульному принципу: помещения почти полностью подготавливались заранее, доставлялись на строительную площадку, а затем собирались путем установки стены за стеной.

В 1960-х годах франчайзинг, возглавляемый Hilton и Sheraton, стал основной стратегией роста и развития гостиниц и мотелей. Эта тенденция сохранилась и в 70-80-е годы.

Несмотря на все преимущества франчайзинга, он сталкивается с двумя проблемами:

1) Как лицензиат обеспечивает стандарты качества?

2) Как приобретатели права пользования лицензией могут избежать финансовых ловушек?

Прежде всего, крайне сложно отразить в договоре все условия, обеспечивающие соблюдение стандартов качества. Недавно появилась возможность более четко определить в договорах франчайзинга требования к внешнему виду здания и уровню обслуживания гостей. Размер абонентской платы устанавливается по соглашению между собственником и франчайзи, но в среднем составляет 3-4% от стоимости каждого арендованного номера.

Крупнейшей франчайзинговой компанией в гостиничной сфере (3413 отелей) является Hospitality Franchise System Hotels, расположенная в городе Парсиппани, штат Нью-Джерси. На втором месте находится Choice Hotels International (2487 отелей), дочерняя компания Blackstone Group в Нью-Йорке. Третье место в этом списке занимает Holiday Inn Worldwide.

Система франчайзинга имеет свои преимущества и недостатки как для лицензиара, так и для приобретателя права на ее использование.

Покупатель лицензии получает следующие преимущества:

- Набор планов и настроек для начала деятельности.
- Реклама по всей стране.
- Централизованная система бронирования.

- Возможность пользоваться скидками при покупке мебели, оборудования и техники.

- Регистрация в справочнике компании.

- Скидки при покупке по кредитной карте.

Однако эти преимущества не лишены недостатков. При приобретении лицензии следует обратить внимание на следующее:

- Высокие комиссионные сборы (как при вступлении, так и при выходе).

- Централизованная система бронирования обеспечивает всего лишь 17-26 процентов забронированных номеров.

- После приобретения лицензии невозможно отклониться от договора, заключенного с ее владельцем.

- При приобретении лицензии необходимо соблюдать стандарты, установленные ее владельцем.

Система франчайзинга предоставляет компании следующие преимущества:

- Рост доли рынка и, соответственно, повышение репутации.

- Дополнительный доход в обмен на предоставление права пользования своей лицензией.

Однако в то же время фирма берет на себя определенные риски, в частности:

- Очень сложно поддерживать стандарты качества.

- Можно допустить ошибку, продав право пользования своей лицензией незнакомым людям.

Еще один интересный способ развития финансирования бизнеса - это форма партнерства, применяемая компанией Travelodge. Согласно этому плану, супружеская пара, желающая заняться мотельным бизнесом, оплачивала половину стоимости отеля. Супруги начинали получать зарплату в качестве менеджеров, кроме того, доход от всей деятельности предприятия равномерно распределялся между компанией и ними. Инициатором партнерства выступил Travelodge (в настоящее время входящий в состав Forte Hotels & Motels), который

расширил свой опыт получения прибыли от партнерских соглашений.

4.3. Аренда

Лизинг, ставший популярным в 1950-1960-х годах, до сих пор применяется в гостиничном бизнесе, хотя и в меньшей степени. Этот метод позволяет как арендатору, так и компании выйти на рынок и укрепить свои позиции. Отель сдается в аренду за согласованный процент от выручки, обычно от 20 до 50%. Например, международная экспансия американских отелей началась с того, что компания Hilton арендовала отель в Сан-Хуане, Пуэрто-Рико. С целью стимулирования развития национального туризма (название престижной компании на фасаде одного из столичных отелей всегда создает положительное впечатление) правительство Пуэрто-Рико сдало отель Carib в аренду компании Hilton на выгодных условиях: две трети дохода и покрытие маркетинговых расходов.

В развивающихся странах лизинг государственных учреждений особенно распространен. Этот метод довольно эффективно применялся на Кубе еще до прихода к власти Фиделя Кастро. Заполняемость номеров в отеле Havana Hilton упала до 14%, что привело к значительным финансовым потерям. Руководство корпорации извлекло из этого урок и вместо будущей аренды решило заключить договор управления за определенный процент прибыли, так как это создавало меньше коммерческих рисков. Этот план предусматривает основной платеж в размере 5 процентов от валового дохода и дополнительное стимулирование в размере 10 процентов от операционного дохода.

В некоторых регионах, особенно в Западной Европе, аренда всегда приносила корпорации доход. Отель London Hilton сдается в аренду сроком на 25 лет, арендная плата составляет около 8% от первоначальной стоимости и остается неизменной. В результате Hilton покрывает почти 75% своих операционных расходов.

Существуют предположения, что аренда может снова стать популярной из-за нехватки средств на текущем рынке. Брокеры отелей долгое время ищут новые решения для проектов, которые не были полностью профинансированы. Кригер и Снайдер из Скоттсдейла, штат Аризона, разработали новый тип аренды, который приносит доход владельцу недвижимости без каких-либо первоначальных финансовых затрат. Арендатор управляет гостиницей на основе договора, условия которого основаны на общем доходе, полученном от сдачи гостиничных номеров в аренду. Он отвечает за страхование, найм персонала, закупку товаров и маркетинг. Взамен он получает большую долю чистой прибыли и дополнительный доход от проданных зданий.

4.4. Синдикация

Синдикация была и остается популярным способом финансирования отелей: инвестор, привлекающий средства, может быть как знакомым или другом владельцев отеля, так и не быть связанным с ними. Синдикация обычно предполагает объединение крупных активов со значительными инвестициями и, следовательно, естественным образом включает в себя распределение риска между членами синдиката. «Синдикация» (или синдицирование, в английском языке syndication) - это объединение нескольких компаний, организаций или лиц в экономической, финансовой или промышленной сферах для работы в общих интересах. Синдикация служит для углубления сотрудничества между гостиницами и ресторанами, способствуя снижению затрат, повышению конкурентоспособности и улучшению качества обслуживания.

4.5. Управление договорами

В 1970-х годах в гостиничной индустрии произошла настоящая революция в результате широкого распространения контрактного метода управления. Этот метод стал популярным, потому что он требовал очень мало, а иногда и вовсе не требовал

капитала от акционеров. Даже если в строительстве гостиницы участвовала корпорация, имущество обычно передавалось крупной страховой компании. То же самое произошло с отелем La Jolla в Калифорнии, построенным Marriott Hotel Corporation. Корпорация продала его примерно за 34 миллиона долларов, а затем он был перепродан банковской фирме Paine Webber примерно за 52 миллиона долларов. Отличная добавка к финансированию! Отличная добавка к финансированию!

Договор обычно предусматривает управление имуществом в течение пяти, десяти или двадцати лет. В обмен на это компания получает определенный процент от валового или чистого операционного дохода - как правило, от 2% до 4,5% - в качестве вознаграждения за управление. В настоящее время это чаще всего состоит из минимального вознаграждения в размере 2% и дополнительного стимулирующего вознаграждения, размер которого зависит от эффективности деятельности предприятия. В некоторых договорах устанавливается 2% в первый год, 2,5% во второй год и 3,5% в третий и последующие годы. Усиление конкуренции между управляющими компаниями в последние годы привело к снижению размера вознаграждений. Гостиничные компании переходят на договорный подход к управлению недвижимостью, поскольку это значительно удобнее. Это способствует более быстрому расширению компании как внутри страны, так и на международном уровне.

Управляющие компании в основном заключают взаимовыгодные договоры с владельцами недвижимости, которые не хотят и не умеют управлять недвижимостью. Управляющая компания обладает достаточными знаниями для этого, а также опытом продаж и маркетинга, обычно с использованием централизованной системы бронирования.

Некоторые компании управляют множеством отелей в своих регионах и даже по всей стране в качестве инвестиционного портфеля. Большинство из них управляет определенными типами

отелей. Управление различными типами отелей считается довольно сложным.

В начале 1990-х годов, в результате снижения цен на недвижимость, доходность гостиничного бизнеса также значительно снизилась, в основном из-за сокращения денежных потоков. В последнее время договор управления предусматривает высокую ответственность управляющей компании за движение средств акционеров. В период с 1988 по 1992 год доля менеджеров в нем выросла с 25% до почти 42%. Кроме того, владельцы отелей оказывают все большее влияние на принятие решений, что раньше встречалось реже.

Наиболее примечательным аспектом современного управленческого договора является расширенный перечень возможных обстоятельств. Например, в некоторых случаях собственники хотят иметь долю в уставном капитале. Однако они могут не желать делиться контрольными полномочиями с другими акционерами. Но обычно всегда достигается какое-то соглашение. Владельцы гостиниц ценят у своих подрядчиков прежде всего:

- ✓ опыт и надежность;
- ✓ умение составлять отчеты;
- ✓ наличие навыков общения с клиентами и работы с персоналом;
- ✓ наличие эффективных стратегий, которые увеличивают доход.
- ✓ Проверенную трудовую этику.

В условиях расширения международных связей гостиничная компания крайне заинтересована в поиске местного партнера или собственника, с которым можно было бы создать совместное предприятие.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте три основные модели управления гостиницами.
2. Каковы преимущества и недостатки франчайзинговой системы?
3. Опишите основные характеристики добровольных гостиничных объединений.
4. Сравните различия между моделями Ritz и Holiday Inn.
5. Какие существуют формы управления гостиницами и в каких случаях они применяются?
6. Почему франчайзинговая система получила широкое распространение в гостиничном бизнесе? Обоснуйте это историческими примерами.
7. Как обеспечить качество обслуживания в гостиницах в рамках франчайзинговой системы?
8. Проанализируйте стратегию успеха компании Holiday Inns. В ответ на какую проблему она была создана?
9. Проанализируйте основные различия между независимым управлением и контрактным управлением в сфере гостиничного менеджмента.
10. Какие преимущества имеют сетевые отели по сравнению с независимыми? Объясните с точки зрения финансов и уровня занятости.

ГЛАВА V. ПЛАНИРОВАНИЕ В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

5.1. Планирование в гостиничном бизнесе

Планирование – это управленческий процесс, в ходе которого формулируются цели организации и определяются методы и средства для их достижения. Ни одна структура не может эффективно функционировать без четкой системы планирования, так как оно охватывает ключевые области:

- распределение имеющихся ресурсов;
- согласование действий между подразделениями;
- взаимодействие с рыночной и внешней средой;
- создание эффективной внутренней организации;
- контроль над результатами деятельности;
- выработка вектора развития в будущем.

Основная роль планирования – своевременное принятие взвешенных решений, минимизация спонтанных действий, постановка ясных целей и определение конкретных шагов к их достижению. Этот процесс включает:

- формулировку иерархии целей;
- согласование целей с ресурсами и возможностями;
- анализ текущего состояния организации и прогноз её развития.

Целеполагание – основа планирования, предполагающая разработку целей от общего к частному уровню, от миссии организации до задач отдельных отделов. В результате создаётся «дерево целей».

Эффективное управление невозможно без чёткого и системного планирования. В любой организации принято разделять планирование на два основных уровня**:** стратегический и оперативный. Каждый из них выполняет свою важную функцию и охватывает разные временные горизонты и задачи. Существует два уровня планирования:

✓ Стратегический уровень – постановка долгосрочных задач и определение направления развития;

✓ Оперативный уровень – планирование текущей деятельности организации и отдельных структур.

Этапы стратегического планирования:

1. Формулировка миссии предприятия;
2. Определение приоритетных направлений деятельности;
3. Оценка факторов внутренней и внешней среды;
4. Разработка возможных стратегических вариантов;
5. Выбор наиболее эффективной стратегии («Что делать?»);

Конкретизация стратегии в виде:

- Тактики (короткосрочные планы, реализуемые средним звеном управления);
- Политики (общее направление для принятия решений);
- Процедур (порядок действий в конкретных ситуациях);
- Правил (обязательные указания для определённых случаев).

План – это результат планирования. Он содержит конкретные действия, сроки, ответственных и необходимые ресурсы. Планы классифицируются:

По охвату:

- корпоративный (вся организация);
- по направлениям деятельности;
- на уровне отделов;

По функциям:

- производственный, финансовый, кадровый, маркетинговый;

По срокам:

- долгосрочный (5+ лет),
- среднесрочный (2–5 лет),
- краткосрочный (до 1 года);

По детализации:

- стратегический,
- оперативный (тактический);

По обязательности:

- директивный (обязательный к исполнению),
- индикативный (ориентировочный, зависящий от внешних факторов).

Тактическое планирование нацелено на реализацию стратегии через конкретные действия в ближайшем будущем. Его этапы:

1. Подготовка данных, анализ и постановка задач;
2. Формирование документа и его утверждение руководством.

Оперативное (текущее) планирование – это ежедневная деятельность менеджеров, направленная на реализацию краткосрочных задач. Оно имеет меньше временной дистанции между решением и результатом, но может повлиять на стратегические цели.

Принципы планирования:

- ✓ Единство: цели и действия должны быть согласованы на всех уровнях.
- ✓ Участие: каждый сотрудник вносит вклад в планирование в пределах своей компетенции.
- ✓ Непрерывность: планы должны регулярно обновляться в ответ на изменения.
- ✓ Гибкость: важно предусматривать резервы для адаптации к неожиданным ситуациям.
- ✓ Точность: планы должны соответствовать реальным возможностям организации.

Принципы планирования позволяют организации двигаться к цели чётко и с минимальными потерями**.** Единство, участие, непрерывность, гибкость и точность – это основа, на которой строится устойчивое и разумное развитие любой организации, будь то крупный отель или небольшое кафе.

5.2. Организационная структура в гостинице

Организационная структура предприятия – это система, определяющая, как распределяются полномочия, обязанности и взаимосвязи между отделами и сотрудниками. Грамотно выстроенная структура обеспечивает стабильность, устойчивое развитие и эффективность в управлении.

В гостиничном бизнесе особенно важно иметь чётко отлаженную структуру, которая включает:

- Распределение ролей и обязанностей;
- Определение уровней управления;
- Налаживание горизонтальных и вертикальных связей между подразделениями.

Целью формирования организационной структуры является достижение целей отеля с минимальными издержками и максимальной эффективностью.

Наиболее часто в отельной сфере применяются следующие типы структур:

Линейная структура – предполагает жёсткую иерархию, когда каждый сотрудник подчиняется одному руководителю. Подходит для малых отелей с ограниченным числом персонала.

Функциональная структура – деление по функциям: отдел бронирования, служба приёма, отдел питания и пр. Руководители отделов несут ответственность в рамках своей специализации.

Линейно-функциональная структура – сочетает достоинства двух предыдущих моделей. Имеет чёткую вертикаль власти, при этом функции делегируются специалистам.

Матричная структура – создаётся при реализации проектов или временных мероприятий. Сотрудники подчиняются одновременно функциональному и проектному руководителю. Чаще используется в крупных гостиничных сетях.

Дивизиональная структура – характерна для гостиниц с широкой географией или большим числом направлений

(например, СПА, конференц-залы, рестораны). Каждое подразделение имеет свою автономию.

Выбор организационной структуры – это один из ключевых этапов в управлении гостиничным предприятием. От того, как будет выстроена внутренняя система управления, зависит не только эффективность работы персонала, но и качество обслуживания гостей, а значит – успех всего бизнеса. При формировании или модернизации структуры гостиницы важно учитывать несколько важных факторов:

- масштаб и специфику гостиницы. Маленький семейный отель, крупный туристический комплекс или бизнес-отель – все они требуют разных подходов. В небольших гостиницах структура, как правило, более плоская и гибкая, с меньшим количеством уровней управления. В крупных гостиницах нужна более сложная иерархия с чётким разделением обязанностей по отделам (служба приёма, номерной фонд, питание, безопасность и т.д.).

- уровень автоматизации и технологий. Современные технологии (программное обеспечение для бронирования, системы «умный номер», цифровая отчетность) позволяют сократить количество ручной работы и повысить производительность труда. Чем выше уровень автоматизации, тем меньше необходимость в большом штате среднего звена, но больше требований к ИТ-инфраструктуре и обучению персонала.

- количество сотрудников и их квалификацию. Структура должна соответствовать количеству персонала и уровню их профессиональной подготовки. При небольшом штате часто применяют совмещение должностей, а в отелях с высоким уровнем сервиса важна узкая специализация и чёткое разделение ролей.

- финансовые и организационные возможности. Уровень финансирования напрямую влияет на то, насколько разветвлённой и формализованной может быть структура. При ограниченном

бюджете важно стремиться к оптимизации численности персонала, автоматизации процессов и повышению эффективности.

Выбор организационной структуры гостиницы должен быть осознанным, гибким и адаптированным к реальным условиям**.** Он зависит не только от масштабов бизнеса, но и от технологий, кадрового потенциала и финансовых ресурсов. Правильно выстроенная структура помогает обеспечить чёткую координацию действий, повысить производительность и создать комфортную среду как для гостей, так и для персонала.

5.3. Мотивация человеческих ресурсов. Современные теории мотивации

Мотивация представляет собой совокупность факторов, побуждающих работников действовать активно, ответственно и целенаправленно. В условиях гостиничного сектора, где качество сервиса напрямую зависит от персонала, мотивация играет ключевую роль.

Цель мотивации – создать у сотрудников устойчивое стремление к достижению высоких результатов, удовлетворяя как потребности компании, так и личные интересы работников.

Мотивация бывает:

Внешняя (материальная) – включает заработную плату, премии, бонусы, социальные гарантии;

Внутренняя (нематериальная) – признание, профессиональный рост, корпоративная культура, участие в принятии решений.

Ключевые методы мотивации в гостиничном бизнесе:

1. Финансовое стимулирование: конкурентная зарплата, надбавки за качество обслуживания, система премирования по KPI.
2. Нематериальные формы: благодарности, грамоты, повышение статуса, участие в тренингах и семинарах.
3. Карьерное развитие: возможности повышения, участие в программах наставничества.

4. Создание благоприятной рабочей среды: уважение со стороны руководства, доверие, комфортные условия труда.

Менеджерам важно понимать, что мотивация – это не разовое действие, а систематический процесс. Необходимо регулярно анализировать уровень вовлеченности персонала, выявлять их потребности и адаптировать методы воздействия.

Процессуальные теории мотивации - это теории, которые анализируют, как человек распределяет свои усилия для достижения цели и какие модели поведения он выбирает в этом процессе. Эти теории называются «теориями процесса мотивации», потому что они больше сосредоточены на процессе достижения цели. В отличие от содержательных теорий мотивации, они фокусируются не на содержании цели, а на процессе ее достижения. В то же время процессуальные теории не отрицают, что человеческие потребности остаются важным элементом мотивации.



Рисунок 5.1. Иерархия потребностей (по А. Маслоу).

По их мнению, крайне важны и условия удовлетворения потребностей, то есть ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка проделанной работы. К процессуальным теориям мотивации относятся: *теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория мотивации Портера-Лоулера, теории X и* У Макгрегора.

Согласно теории В. Врума, наличие потребности не является единственным условием мотивации человека к достижению цели. Важное условие заключается в том, что человек ожидает, что выбранное им поведение и предпринятые действия приведут к результату, необходимому для достижения цели. То есть, одной потребности недостаточно, человек должен верить, что его усилия могут удовлетворить эту потребность. Например, человек хочет иметь высокооплачиваемую и престижную работу. Для этого он поступает в высшее учебное заведение, надеясь, что после получения диплома появится возможность достичь этой цели.

Основоположником теории ожидания является американский ученый Виктор Врум, который впервые изложил свою теорию в книге «Работа и мотивация» в 1964 году. Теория ожиданий Врума выделяет три основных фактора, влияющих на мотивацию:

В. Врум выделяет три основных компонента, влияющих на процесс мотивации:

1. Вера в связь между действием и результатом (Уверенность в том, что действия индивида приведут к результату *Effort → Performance*)
2. Уверенность в связи между результатом и вознаграждением (Уверенность в том, что результат деятельности приведет к вознаграждению *Performance → Reward*)
3. Ценность (валентность) вознаграждения (Насколько ценно вознаграждение для человека)

Теория справедливости Д. Адамса является одной из наиболее распространенных теорий мотивации. Она в основном изучает, как люди оценивают вознаграждение, которое они получают за свой труд, и усилия, которые они прилагают для получения этого вознаграждения. Также учитывается, как люди сравнивают свои вознаграждения с вознаграждениями других и что они при этом чувствуют. Другими словами, каждый человек по-своему оценивает, насколько справедливо он вознаграждается за свой труд и каково это вознаграждение по сравнению с другими.

Таблица.5.1

Теория справедливости Дж. Адамса

Оценка работников	**Реальная ситуация (равенство между вознаграждением и трудом)**	**Случай несправедливости**	**Действия работников**
Справедливая оценка	Между работой и вознаграждением существует равенство.	Работник видит справедливость между своим трудом и вознаграждением.	Сотрудник продолжает свою работу с высокой мотивацией.
Несправедливость (чрезмерное вознаграждение)	Даже если один работник работает хуже других, он получает большее вознаграждение.	Сотрудник, сравнивая свое вознаграждение с вознаграждением других, осознает его уникальность.	Работник стремится увеличить объем работы, а иногда выражает недовольство.
Несправедливость (низкое вознаграждение)	Даже если сотрудник работает усерднее, его вознаграждение оказывается меньше.	Работник ощущает несправедливое соотношение между своим трудом и вознаграждением.	Сотрудник выступает против низкой заработной платы, уменьшает объем работы или пытается перейти в другую организацию.

Теория мотивации Портера-Лоулера была предложена в 1968 году Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером. Эта теория представляет собой сложную теорию мотивации, включающую элементы «теории ожидания» и «теории справедливости.» Согласно теории Портера-Лоулера, существует несколько факторов, влияющих на мотивацию человека, наиболее важными из которых являются:

1. Затраченные усилия: сколько усилий и времени затрачивает сотрудник на достижение своей цели.

2. Результат: к какому результату привели затраченные усилия.

3. Вознаграждение: какое вознаграждение получил работник в соответствии с достигнутыми результатами.

4. Восприятие вознаграждения: как сотрудник воспринял вознаграждение и его ценность.

5. Степень удовлетворенности: Насколько сотрудник удовлетворен своим вознаграждением и в какой мере это вознаграждение его удовлетворяет.

Основная идея теории Портера-Лоулера заключается в том, что мотивация не ограничивается достижением определенной цели личности. Также важны действия человека на пути к достижению цели, результаты и то, как он получает вознаграждение.

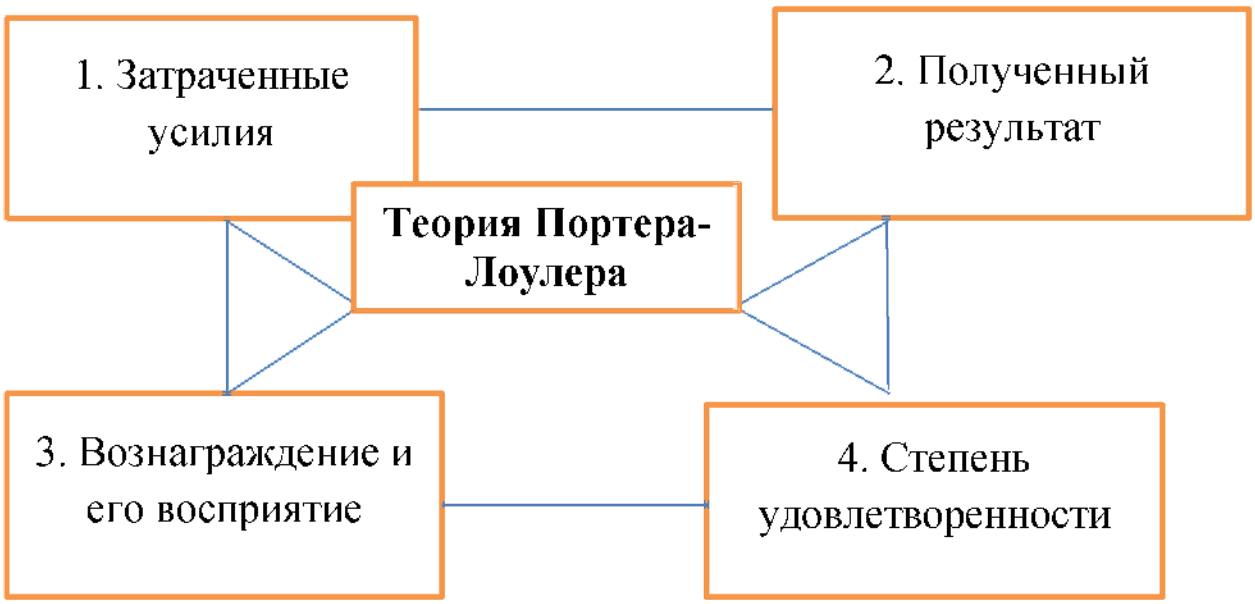


Рисунок 5.2. Идеи теории Портера-Лоулера

Теория Портера – Лоулера (Porter–Lawler Model of Motivation) – это одна из наиболее полных и реалистичных теорий мотивации, объединяющая идеи как содержательных, так и процессуальных подходов. Она показывает, как усилия, способности и восприятие задач влияют на результаты труда и уровень удовлетворенности работой.

Затраченные усилия - уровень усилий, прилагаемых человеческими капиталами, зависит от ожидаемого

вознаграждения и уверенности в том, что это вознаграждение будет справедливым по отношению к затраченным усилиям.

Полученный результат- эффективность труда зависит не только от затраченных усилий человеческого ресурса, но и от его способностей, личных качеств и понимания своей роли в общей работе.

Вознаграждение и его восприятие- человек сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями и оценивает его справедливость. Если вознаграждение воспринимается как справедливое, оно повышает мотивацию человеческого ресурса, в противном случае - снижает.

Уровень удовлетворенности- измерение уровня удовлетворенности человеческих ресурсов и ценности вознаграждения в результате внешних поощрений (награда, поздравления) и внутренних вознаграждений (ощущение собственной значимости, самореализация). Важный вывод из теории Портера-Лоулера заключается в том, что эффективный и производительный труд приносит удовлетворение человеческим ресурсам, а не наоборот.

5.4. Контроль как функция управления

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Предварительный контроль обычно основан на определённой политике, процедурах и правилах. Это, прежде всего, касается трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Текущий контроль осуществляется после того, как работа уже началась, и обычно проводится непосредственно руководителем путем наблюдения за эффективностью работы человеческих ресурсов. Заключительный контроль проводится после завершения работ или по истечении установленного времени.

Текущий и итоговый контроль осуществляется на основе обратной связи. Система контроля может сильно повлиять на эффективность человеческих ресурсов. Плохо спроектированные

системы контроля могут привести к тому, что человеческие ресурсы будут стремиться к соблюдению требований контроля вместо достижения целей. Это может привести к получению недостоверной информации.

Для предотвращения негативных последствий системы контроля важно установить надлежащие и приемлемые стандарты контроля, наладить двустороннюю коммуникацию, установить строгие, но достижимые нормы для достижения установленных стандартов контроля, ограничить чрезмерный контроль и предусмотреть стимулы за достижение установленных стандартов контроля.

Для того чтобы контроль был эффективным, он должен быть стратегическим, ориентированным на конкретные результаты, своевременным, гибким, простым и экономически выгодным.

Четырех этапный процесс контроля:

I. Установление стандартов и критериев деятельности организации.

Стандарты и нормы должны быть объективными, достижимыми в обычных условиях и гибкими (пересматриваемыми в зависимости от изменений внутренних и внешних условий). Существуют трудности в измерении целей и задач организации, поскольку некоторые цели не имеют количественных показателей (например, повышение морального духа). В таких случаях можно использовать косвенные показатели (данные, полученные с помощью опросов и анкет).

II. Измерение эффективности деятельности организации.

Основное требование заключается в том, что измерения должны точно отражать прогресс организации в достижении поставленных целей. Измерения должны быть избирательными и соответствовать стандартам и нормам. Для каждого вида контролируемой деятельности должна быть подобрана соответствующая единица измерения.

III. Сравнение фактических результатов с плановыми показателями.

Это позволяет выявить изменения или отклонения. Система управления должна срабатывать только при наличии значительных отклонений. Руководство должно заранее установить определенные допустимые пределы отклонений, в рамках которых небольшие различия в результатах не должны вызывать беспокойства. Снижение допустимых пределов может потребовать дополнительных расходов.

IV. Оценка результатов и принятие корректирующих мер.

В процессе контроля могут быть получены три различных результата:

- ***Положительные:*** Если фактические показатели лучше запланированных, корректирующие меры будут направлены на увеличение размера вознаграждения, осуществление инвестиций или расширение производственных мощностей.

- ***Отрицательные:*** Если фактические показатели ниже запланированных, будут приняты корректирующие меры, такие как усиление управления, повышение квалификации персонала и иногда пересмотр стандартов.

- ***Нейтральные:*** Корректировки не требуются, если организация работает по плану.

Требования к эффективности и результативности контроля включают следующие критерии:

- Стратегическая направленность: Эффективность контроля определяется его стратегической значимостью. Контроль в наиболее важных областях должен быть обязательным, а в менее важных - выборочным.

- Ориентация на результат: Основная цель контроля - достижение результатов в выполнении задач, поставленных перед организацией. Эффективный контроль должен быть тесно связан с другими управленческими функциями.

- Соответствие деятельности: При неправильном применении механизм контроля может скрывать важную информацию.

- Своевременное установление: Необходимо выявлять отклонения до того, как произойдут изменения.

- Гибкость: Система управления должна обладать способностью адаптироваться к изменениям.

- Экономичность и простота: Простые методы управления должны быть понятны для персонала и требовать меньше усилий. Преимущества контроля должны превышать затраты на его осуществление.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Каковы основные направления совершенствования систем материального стимулирования труда?
2. Перечислите задачи управления гостиницами и ресторанами.
3. Что определяет руководство в процессе планирования?
4. Перечислите этапы процесса контроля.
5. В какой теории мотивации люди основывают свою мотивацию на пяти типах потребностей?
6. В какой теории мотивации люди фокусируются не на содержании цели, а на процессе ее достижения?
7. Какая теория мотивации описывает типы менеджеров организации и соответствующие им формы поведения?
8. Какие управленческие функции считаются ключевыми в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса?
9. Как изменение внешней среды влияет на стратегическое управление в гостиничном бизнесе?
10. Какие современные технологии используются для повышения качества обслуживания в отелях?

ГЛАВА VI. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

6.1. Понятие ресторанного маркетинга. Определение маркетинга. Разработка маркетингового плана. Выбор целевых рынков

Американская маркетинговая ассоциация (AMA) описывает ассоциация маркетинг как «процесс планирования и реализации идей, формирования цены, продвижения и сбыта товаров и услуг с целью осуществления обмена, удовлетворяющего как личные, так и организационные интересы». Из этого определения становится ясно, что маркетинг не ограничивается только рекламой или стимулированием продаж. Он охватывает весь путь – от появления идеи до разработки товара или услуги, установления цены, продвижения и создания комфортных условий для потребления. Маркетинг считается результативным тогда, когда осуществляется обмен между потребителем (физическим лицом) и продавцом (компанией), и этот обмен выгоден обеим сторонам. Если клиент получает ценность, организация тоже получает прибыль.

Роберт Рейд предложил определение, в котором объединены финансовые подходы к управлению и потребность удовлетворять запросы клиентов. Его концепция включает три составляющих:

- Выявление потребностей и интересов клиентов;
- Формирование набора товаров и услуг, способных удовлетворить эти запросы;
- Продвижение и сбыт этой продукции с целью получения дохода, удовлетворяющего руководство и инвесторов.

Дж. С. Пенни, представитель крупной торговой сети, выразил эту мысль так: «Если вы удовлетворяете клиентов, но не получаете прибыли – скоро окажетесь на грани банкротства; если же вы зарабатываете, но не учитываете интересы клиентов – скоро потеряете их». Суть заключается в том, что стабильная прибыль возможна лишь при условии удовлетворения потребностей потребителей.

Все приведённые определения основываются на ключевых принципах. Главный акцент должен делаться на клиенте. В целом, маркетинг – это деятельность, ориентированная на удовлетворение интересов покупателей. Еще один важный момент – невозможность охватить абсолютно всех потребителей, ведь у всех разные потребности. Поэтому бизнесу нужно выбрать конкретный сегмент рынка и сосредоточить свои усилия именно на нем. Далее, большое значение придается маркетинговым исследованиям, так как они позволяют изучить целевую аудиторию и понять, чего она хочет. Следующим этапом является грамотное определение потребностей клиентов и создание на этой основе продукта. Пятый момент – это акцент на удовлетворении клиента. Продвижение и продажа – лишь часть работы; важно добиться того, чтобы клиент возвращался снова и снова. Последняя идея состоит в том, что удовлетворенность потребителей должна приносить прибыль компании.

- Разработка маркетинговой стратегии
- Процесс составления маркетингового плана включает шесть шагов:
- Проведение маркетингового анализа;
- Определение целевого сегмента;
- Формирование имиджа заведения;
- Установление маркетинговых задач;
- Разработка и реализация тактических действий;
- Контроль и оценка результатов реализации плана.
- Маркетинговый аудит
- Аудит маркетинга включает три направления: изучение потребителей, анализ внутренней деятельности и оценку конкурентов. Основываясь на вышеуказанных определениях, главным объектом анализа выступают потребители.

Потребители. Целью изучения клиентов, предприятия и его конкурентов является составление профиля покупателя и объективная оценка, насколько успешно организация удовлетворяет запросы клиентов по сравнению с конкурентами.

Информацию о клиентах можно получить, задавая следующие вопросы:

- Кто они?
- Откуда приходят?
- Когда посещают ресторан и когда принимают такое решение?
- Каким способом добираются?
- С какой целью приходят и довольны ли обслуживанием?

Эти сведения можно собрать, проанализировав данные о продажах, обратившись к персоналу, менеджерам, руководителям заведения, а также используя внешние источники. Важным источником считается история продаж, которую следует вести отдельно по шести категориям потребителей, в зависимости от времени дня и дня недели:

1. Завтрак в будние дни (пн–пт);
2. Обед в будние дни (пн–пт);
3. Ужин в будние дни (пн–чт);
4. Завтрак в выходные (сб, вс);
5. Обед в выходные (сб, вс);
6. Ужин в выходные (пт–вс).

Следует отметить, что пятница считается будним днем только для завтрака и обеда, а ужин в этот день приравнивается к выходным, что связано с особенностями потребительского поведения.

История продаж должна включать следующие данные:

- ✓ Число гостей;
- ✓ Общий объем выручки;
- ✓ Количество реализованных блюд и напитков;
- ✓ Продажа закусок, гарниров, десертов;
- ✓ Количество посетителей по каждому приему пищи;
- ✓ Доход от каждого сегмента (завтрак, обед, ужин);
- ✓ Средняя стоимость блюда;
- ✓ Средний чек;

- ✓ Количество дополнительных блюд и напитков на одного клиента;
- ✓ Средняя сумма чека по приему пищи;
- ✓ Процент продаж в день от недельного объема;
- ✓ Соотношение продаж завтрака, обеда и ужина;
- ✓ Процент будничных и выходных продаж в недельном обороте.

Анализ этих данных помогает понять, сколько клиентов обслуживается, что они чаще всего заказывают, как изменяется загрузка ресторана в течение недели. Это позволяет определить периоды пиков и спадов посещаемости, а также поставить цели по увеличению продаж и числа клиентов.

Вторым источником информации выступают менеджеры и сотрудники компании. Маркетологи направляют собранные сведения в головной офис, выбирая для анализа наиболее показательные филиалы с точки зрения географического положения и уровня выручки. Основное внимание уделяется следующим данным:

1. объёмы продаж;
2. структура расходов;
3. ассортимент продукции;
4. рекламная деятельность;
5. проводимые промо-акции;
6. действия конкурентов;
7. обстановка в деловой среде.

Также сотрудники ресторана могут делиться своими наблюдениями, основанными на ежедневном общении с клиентами. Пусть эти сведения неформальны, но они помогают лучше понять предпочтения клиентов, их поведение, а также определить причины успеха или недовольства. Такой подход также повышает вовлеченность персонала, ведь они чувствуют, что их мнение важно для заведения.

Информация от самих клиентов собирается через анкеты. Прежде чем разработать анкету, необходимо определить цель

опроса, составить подходящие вопросы и выбрать метод обработки результатов. Простейшая, но полезная информация – это почтовый индекс проживания клиента. До 80% выручки ресторана может приходиться на гостей, проживающих в радиусе 5 км. При соответствующей подготовке официанты или кассиры могут ненавязчиво узнать эти данные.

Отзывы клиентов – самый достоверный способ оценить качество ресторана. Для привлечения и удержания клиентов необходимо точно знать, кто является вашей целевой аудиторией.

Одним из методов сбора мнений клиентов является фокус-группа. Обычно в ней участвуют 6–10 человек. Беседу ведет модератор, формирующий общее представление о мнении клиентов. Вопросы задаются от общих к частным, акцент делается на мотивации, ощущениях и вкусовых предпочтениях. Хотя такие данные не всегда можно использовать в статистике, они помогают понять поведение потребителей.

Наиболее подходящий инструмент обратной связи – карточка жалоб и предложений. Несмотря на субъективность, она помогает выявить реальные проблемы. Часто клиенты не жалуются на мелкие недочеты, и если они не вернулись – это уже сигнал. Поэтому жалобы и предложения – важный источник для повышения качества обслуживания.

Анализ предприятия общественного питания – это способ объективно оценить его сильные и слабые стороны. Один из стандартных контрольных списков позволяет судить о конкурентоспособности бизнеса, опираясь на такие критерии, как:

- ✓ ассортимент и его разнообразие;
- ✓ привлекательность предложений;
- ✓ качество и вкус блюд;
- ✓ гармоничность сочетаний продуктов и напитков;
- ✓ порционные размеры;
- ✓ уровень цен;
- ✓ оперативность обслуживания;
- ✓ профессионализм и старание персонала;

- ✓ санитарное состояние;
- ✓ маркетинговые методы;
- ✓ оформление заведения;
- ✓ имидж компании;
- ✓ атмосфера и интерьер;
- ✓ объем продаж;
- ✓ место реализации продукции;
- ✓ проведение акций типа «счастливые часы» (время между обедом и ужином с меньшей загруженностью).

Однако данный перечень не указывает, какие из этих аспектов наиболее важны для клиентов. Поэтому разумнее начать оценку бизнеса с анализа взглядов потребителей. Понимание клиентских приоритетов поможет адаптировать список контрольных пунктов и сфокусировать внимание на реально значимых элементах. Например, наличие отличного салат-бара может не считаться конкурентным преимуществом, если он не вызывает интереса у гостей.

Предположим, что потребители определённого сегмента ценят в заведении следующие характеристики:

1. высокое качество блюд;
2. комфортную и спокойную обстановку;
3. чистоту;
4. дружелюбное отношение персонала;
5. свежесть и индивидуальное приготовление пищи.

Если ресторан работает именно на этот сегмент, он должен выяснить у своих клиентов, насколько важны указанные параметры, а затем на основе ответов разработать список контрольных вопросов для оценки конкурентоспособности.

Один из распространённых методов оценки – использование тайных покупателей. Эти люди посещают ресторан инкогнито и оценивают разнообразные аспекты обслуживания. На начальном этапе деятельности бизнеса они могут делать визиты 3–4 раза в месяц, в дальнейшем – как минимум один раз в месяц. Отчёты

тайных покупателей содержат замечания по интерьеру, внешнему виду здания, чистоте, работе персонала и другим параметрам.

Анализ конкурентов. Любая организация, обслуживающая ту же целевую аудиторию, представляет собой конкурента. Сравнение собственного предприятия с другими игроками рынка помогает:

1. выявить прибыльные рыночные ниши, которые еще не охвачены вашим бизнесом;
2. обнаружить собственные сильные стороны, дающие преимущество перед конкурентами;
3. заметить уязвимости в стратегиях конкурентов и использовать их в свою пользу.

Такой анализ требует сбора максимум информации: посещения других заведений, изучения их акций, подходов к продвижению и обслуживания.

Определение целевого сегмента рынка основывается на двух принципах. Во-первых, разные группы потребителей имеют различные нужды и ожидания от посещения ресторана. Во-вторых, невозможно одновременно удовлетворить всех. Поэтому рынок необходимо сегментировать, т. е. выделить группы потребителей с общими характеристиками и предпочтениями. Каждая такая группа отличается от других, несмотря на внутренние сходства между её представителями. Четкое понимание характеристик целевой группы позволяет более точно направлять маркетинговые усилия и предложения на тех клиентов, которые с высокой вероятностью совершат покупку.

Принципы сегментирования рынка могут включать:

- территориальные (географические) признаки;
- демографические данные;
- особенности поведения;
- психографику (стиль жизни, ценности);
- ожидаемую выгоду от посещения ресторана.

Географическая сегментация предполагает определение обслуживаемой зоны – радиуса, в пределах которого заведение

привлекает клиентов. Например, согласно исследованиям MRA, клиенты выбирают рестораны для праздников, находящиеся в 15–18 минутах езды от дома. Это и задаёт радиус географического охвата.

Предприятие. Анализ предприятий общественного питания – это способ объективно определить их сильные и слабые стороны. Чаще всего он включает использование стандартного контрольного перечня, который позволяет оценить конкурентоспособность заведения по ряду параметров:

- ассортимент и его разнообразие;
- привлекательность предлагаемых блюд;
- качество еды и напитков;
- вкусовые характеристики;
- гармоничность сочетания продуктов;
- порционные размеры;
- уровень цен;
- скорость обслуживания;
- профессионализм и доброжелательность персонала;
- чистота в заведении;
- методы стимулирования продаж;
- внешний облик ресторана;
- репутация бренда;
- создаваемая атмосфера;
- особенности интерьера и общего пространства;
- уровень продаж;
- местоположение точки продаж;
- эффективность «счастливых часов» (happy hour) – промежутков времени между обедом и ужином с низкой посещаемостью.

Однако данный перечень, несмотря на его полноту, не показывает приоритетность указанных факторов с точки зрения клиента. Поэтому при проведении анализа важно в первую очередь учитывать восприятие потребителей. Если начать с выявления того, какие характеристики наиболее значимы для

посетителей, и на их основе дополнить список оценочных критериев, исследование будет направлено именно на потребности клиента.

К примеру, наличие качественного салат-бара в ресторане не будет его преимуществом, если посетители его не ценят и не выбирают.

Предположим, что представители конкретного сегмента целевой аудитории предпочитают заведения, соответствующие следующим характеристикам:

1. высокое качество блюд;
2. уютная и спокойная обстановка;
3. идеальная чистота;
4. доброжелательная атмосфера;
5. приготовление блюд из свежих продуктов.

Если ресторан ориентирован именно на такую аудиторию, ему следует узнать у своих гостей, насколько важны для них эти аспекты, и на основе обратной связи разработать контрольные вопросы для оценки работы заведения по отношению к конкурентам.

Некоторые заведения привлекают тайных покупателей для оценки собственной эффективности. Эти люди приходят в ресторан как обычные клиенты, не раскрывая своей миссии. Их задача – дать оценку отдельным направлениям деятельности предприятия. Как правило, в первый месяц работы ресторана они совершают 3–4 визита, а затем – не менее одного раза в месяц. В их отчетах руководству представляется информация о внешнем и внутреннем виде заведения, интерьере, оформлении, а также об уровне сервиса, внешнем виде и профессионализме сотрудников.

Демографическая сегментация предполагает разделение потребителей на группы, исходя из таких показателей, как возраст, уровень дохода, пол, численность семьи, стадия жизненного цикла, образование, профессия, этническая принадлежность, вероисповедание, национальность и социальное положение. На текущий момент и в обозримом будущем особое значение имеет

сегмент «бэби-бумеров» – людей, родившихся в период с 1946 по 1964 годы. Важность этого сегмента обусловлена следующими причинами: Их численность в США достигает 76 миллионов человек; в возрасте 37–55 лет представители этой группы находятся на пике своей профессиональной деятельности и получают высокий доход, что дает им большой объем свободных финансов; в большинстве семей этого поколения трудоустроены оба партнера; планируя работать и после выхода на пенсию, а также рассчитывая на наследство, бэби-бумеры обеспечивают себе стабильный финансовый уровень. Они стремятся к активной и насыщенной жизни, отличной от жизненного уклада их родителей.

Психографическая сегментация базируется на различиях в мировоззрении, интересах и предпочтениях потребителей. Такой подход позволяет маркетологам точнее нацеливать рекламные кампании. Для бэби-бумеров характерна ориентация на «молодость духа»: они охотно питаются вне дома, активно путешествуют и придают большое значение качеству жизни. Индивидуализм, стремление к свободе действий, а также приверженность семейным ценностям определяют их жизненную философию, направленную на получение удовольствия от жизни. Рестораны, ориентированные на данную группу, могут привлечь внимание клиентов разнообразием меню, комфортными условиями, интересными развлекательными предложениями. Это поколение предпочитает заведения, находящиеся между форматами самообслуживания и полносервисных ресторанов. В отличие от своих родителей, они воспринимают рестораны как повседневную необходимость, а не как исключительное событие. Даже если кто-то готовит дома, это, скорее, хобби, чем обязанность. Также бэби-бумеры больше интересуются кулинарией и гастрономической культурой. С возрастом они начнут уделять больше внимания здоровью и будущей пенсии, но их основные предпочтения в еде и отдыхе вряд ли изменятся.

Поведенческая сегментация строится на принципе «80/20», согласно которому 20% клиентов обеспечивают 80% прибыли

заведения. Если ресторан определит эту ключевую группу, его маркетинговая стратегия станет значительно эффективнее.

Компания Simmons Market Research Bureau, Inc. предлагает делить посетителей по частоте их визитов:

- непотенциальные (низкая вероятность стать клиентами);
- потенциальные (высокая вероятность обращения);
- редкие (1–5 визитов в месяц);
- средние (6–13 визитов в месяц);
- постоянные (14 и более визитов в месяц).

Примерно 44,8% месячного дохода ресторана формируют постоянные клиенты, 40,8% – средние, а 14,8% – редкие. При этом на каждый доллар, потраченный редкими клиентами, постоянные тратят более 5 долларов, что делает их ключевой категорией.

Сегментация по ожидаемой выгоде предполагает классификацию клиентов по тому, какую пользу они хотят получить от посещения ресторана. Существует пять типичных причин визита:

1. желание приятно провести время;
2. качественное питание вне дома;
3. гастрономическое удовольствие;
4. забота о рационе спутников;
5. быстрое и удобное утоление голода.

Первые клиенты ориентированы на отдых и планируют визиты заранее, не обращая особого внимания на цены.

Вторые – уставшие и занятые, ищут удобство, быстроту обслуживания и близкое расположение.

При выборе целевой аудитории важно учитывать размер сегмента, его потенциал роста, уровень конкуренции, затраты на привлечение и соответствие стратегическим целям и возможностям предприятия.

Сетка доходов и анализ деловой активности позволяют ресторанам более точно определять привлекательные сегменты. Сетка доходов показывает текущий вклад разных сегментов в общий доход. Существует практическое правило: «Привлекайте

клиентов, похожих на ваших текущих». Четкое понимание того, кто уже посещает ресторан, помогает определить его сильные стороны и лучше нацелить маркетинг. Анализ деловой активности позволяет выяснить, в какие периоды ресторан испытывает наименьшую загрузку, и подобрать сегменты, склонные посещать заведения именно в эти часы. После выбора подходящих сегментов необходимо убедиться, что они соответствуют задачам и ресурсам заведения, а затем адаптировать деятельность ресторана в соответствии с выбранной аудиторией.

Формулировка позиционирования ресторана определяет, как заведение воспринимается клиентами на рынке общественного питания. Грамотно составленное заявление о позиционировании играет важную роль: оно способствует формированию положительного восприятия ресторана и отражает ту рыночную нишу, которую он стремится занять. В ресторанной индустрии, как и в других сферах, восприятие зачастую важнее фактов – люди принимают решения, опираясь не столько на объективную реальность, сколько на собственные представления. Если образ ресторана в глазах потребителей положителен и они уверены в ценности его предложения, это существенно повышает вероятность их визита. Однако положительное позиционирование само по себе не гарантирует поток клиентов – на решение посетить ресторан влияет множество факторов, включая стимулирующие акции и маркетинговые мероприятия.

Реальное посещение ресторана служит своего рода проверкой соответствия между заявленным имиджем и действительностью. Если полученный опыт окажется хуже ожидаемого, это может привести к разочарованию и потере клиента. В связи с этим, создавая привлекательный образ заведения, рестораторы должны стремиться к тому, чтобы впечатления гостей совпадали с их ожиданиями или даже превосходили их. Только в этом случае можно рассчитывать на формирование устойчивого положительного мнения и повторные визиты.

Во-вторых, заявление о позиционировании должно ясно раскрывать, какую конкретную ценность ресторан предлагает своим посетителям. Клиент приобретает не просто еду, а набор впечатлений и услуг, направленных на удовлетворение его потребностей. Одним важен разнообразный ассортимент блюд, другим – доступные цены. Кто-то ищет уединения, а кто-то – живую атмосферу и развлечения. Именно потому ресторану необходимо четко донести до потенциальных гостей, в чем заключается его ключевое преимущество и какие выгоды они получат в обмен на свои деньги.

Третьим важным аспектом позиционирования является акцент на уникальности ресторана – тех характеристиках, которые отличают его от прочих заведений. Ведь многие обещают «великолепную кухню», «неповторимую атмосферу» и «особенные впечатления». В этом контексте потребитель задается вопросом: «Что именно делает этот ресторан особенным? Почему я должен выбрать его среди множества других?» Успех заключается в умении найти и подчеркнуть такую черту, которую будет сложно воспроизвести конкурентам. Любой бизнес стремится добавить к своему предложению нечто уникальное, способное выделить его на фоне остальных. Однако, как правило, эти особенности недолговечны: удачную идею могут быстро перенять другие участники рынка. Это означает, что конкурентное преимущество, даже самое оригинальное, со временем теряет свою эксклюзивность. Поэтому при разработке стратегии позиционирования крайне важно задать себе вопрос: «Чем именно мое заведение отличается от других, и можно ли это легко повторить?» Ответ на этот вопрос должен лечь в основу концепции уникального позиционирования ресторана.

Создание такой концепции требует тщательного изучения рынка. Ключевое – понять, какие преимущества действительно важны для вашей целевой аудитории и насколько ресторан способен удовлетворить эти ожидания лучше конкурентов. Только в этом случае позиционирование будет действенным, понятным и

привлекающим именно ту аудиторию, на которую ресторан рассчитывает.

Интеллектуальные карты, или карты восприятия, представляют собой эффективный инструмент при формировании позиционирования ресторана. Такие карты строятся в виде двумерной системы координат, где по одной оси отражается степень значимости различных характеристик для клиентов, а по другой – уровень удовлетворения этих ожиданий, обеспечиваемый конкретным рестораном с точки зрения потребителей.

Для создания подобной карты достаточно задать представителям целевой аудитории два ключевых вопроса:

1. «Насколько важны для вас те или иные характеристики при выборе места для питания вне дома?»
2. «Как вы оцениваете способность данного ресторана удовлетворять эти запросы?»

Чтобы составить перечень наиболее значимых для клиентов преимуществ, можно прибегнуть к опросам либо использовать метод фокус-групп. Последний способ позволяет глубже понять предпочтения клиентов, выявить, что именно им нравится или не нравится в рассматриваемом заведении и у его конкурентов.

Важно отметить, что информация, полученная от фокус-групп, носит качественный, а не количественный характер. То есть она не выражается в процентах или точных цифрах, а позволяет определить наиболее востребованные характеристики и ожидания потребителей.

На основе анализа таких данных формируется список ключевых преимуществ, которые способствуют выбору того или иного предприятия общественного питания. Эти характеристики отражают, каким именно должен быть ресторан в глазах клиентов, чтобы вызвать у них интерес и доверие.

Мы считаем, что необходимые преимущества включают следующие факторы:

A	Оптимальный уровень цен	K	Стабильность уровня цен
B		L	Специальные предложения и скидки
C	Удобное расположение		
D	Чистота	M	Красочное меню
	Вежливые клиенты и персонал	N	Отсутствие очередей
E		O	Размер порции
F	Широкий выбор блюд	P	Сервировка стола и столовые приборы
	Быстрое и бесперебойное обслуживание		
G		Q	Удобное расположение ресторана
	Качественная еда и напитки		
H		R	Комфортные места для сидения (стулья, кресла, диваны и т.д.)
	Услуги, стоящие ваших денег		
I		S	
	Место, которое нравится детям	T	Новые продукты, новые блюда
J			Уникальные или оригинальные блюда
	Удобный график работы		

На основе сформированного перечня характеристик можно разработать анкету, предназначенную для опроса как текущих, так и потенциальных клиентов ресторана. Участникам исследования предлагается оценить значимость каждого из указанных факторов, используя пятибалльную шкалу: от 1 (очень важно) до 5 (совершенно неважно).

Следующий этап – выяснение мнения респондентов относительно того, насколько эффективно данный ресторан реализует указанные преимущества. Эта оценка также проводится по шкале от 1 (полностью удовлетворяет) до 5 (совершенно не удовлетворяет).

На основе этого списка можно составить анкету для выбранной группы существующих и потенциальных клиентов: их следует попросить оценить важность каждого фактора по пятибалльной шкале - от 1 (крайне важно) до 5 (совсем не важно). Затем их следует спросить, насколько успешно исследуемый ресторан предоставляет эти преимущества, что также оценивается

по пятибалльной шкале - от 1 (полностью) до 5 (абсолютно неудовлетворительно). Результат можно представить в виде матрицы.

Матрица строится таким образом, что двадцать выделенных факторов делятся поровну: десять располагаются выше горизонтальной оси, десять – ниже. Аналогичный принцип применяется и к вертикальной оси – она также делит весь перечень признаков на две равные части. В результате матрица разделяется на четыре квадранта (Рисунок 6.1.). Первый квадрант (верхний правый угол) включает те характеристики, которые, по мнению клиентов, не имеют значительного значения и при этом не реализуются рестораном.

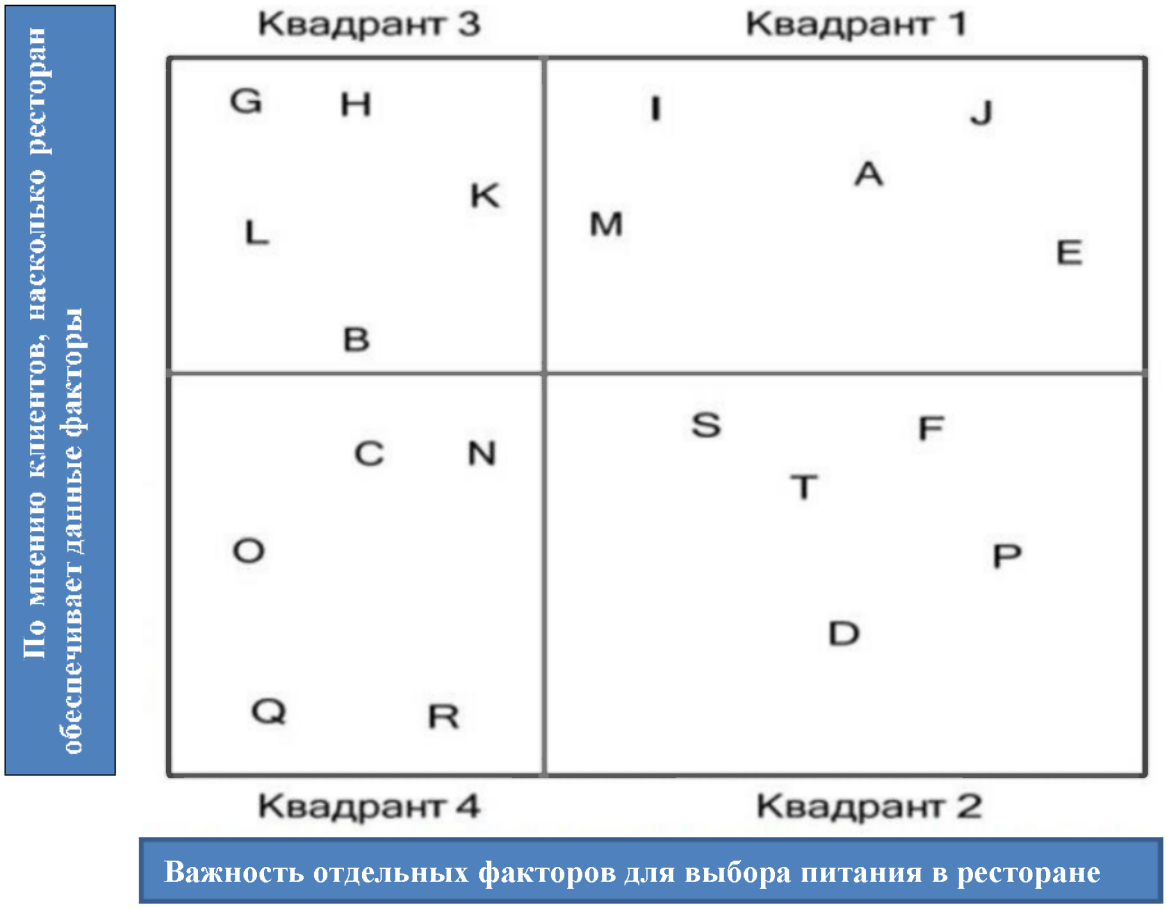


Рисунок 6.1. Карта восприятия.

В нашем случае к таким относятся следующие пять факторов:

- Приемлемый уровень цен (A);
- Широкий выбор блюд (E);

- Детям нравится это место (I);
- Удобное время работы (J);
- цветовое оформление меню (M).

Во второй квадрант входят характеристики, не считающиеся клиентами особенно важными, но, тем не менее, хорошо реализуемые рестораном:

- Дружелюбные клиенты, вежливый персонал (D);
- Быстрое и бесперебойное обслуживание (F);
- Оформление стола и блюд (P);
- Новые продукты, новые блюда (S);
- Уникальные или особенные блюда (T).

Третий и четвёртый квадранты объединяют факторы, которые клиенты считают действительно значимыми. Однако в третьем квадранте представлены те, что, по мнению гостей, ресторан пока недостаточно хорошо реализует:

3-й квадрант включает следующие факторы:

- Хорошее расположение (B);
- Качественная еда и напитки (G);
- Соответствие цены качеству (H);
- Стабильность уровня обслуживания (K);
- Специальные предложения и скидки (L).

Четвёртый квадрант – это зона наиболее успешного соответствия ожиданиям клиентов: здесь находятся значимые для гостей характеристики, которые ресторан обеспечивает на высоком уровне:

- Чистота (C);
- Отсутствие очередей (N);
- Размер порций (O);
- Удобное расположение ресторана (Q);
- Удобные места для сидения (стулья, кресла, диваны и мягкие сиденья) (R).

Опираясь на карту восприятия, ресторан получает представление о том, как его видят клиенты. Это помогает проще определить необходимые шаги для улучшения их впечатлений.

Факторы, расположенные в первом и втором квадрантах, не требуют особого внимания, так как клиенты считают их незначимыми. Ресторан может не сосредотачиваться на аспектах, которые для гостей не важны. Тем не менее, заведения стараются выделить свои сильные стороны.

В нашем примере посетители считают, что в ресторане царит дружелюбная атмосфера, персонал вежлив, обслуживание быстрое, оформление стола привлекательное, блюда свежие, а меню содержит оригинальные позиции. Однако эти аспекты не играют ключевой роли для клиентов. Если ресторан будет строить маркетинговую стратегию именно на этих характеристиках, он вряд ли привлечет целевых клиентов.

Наиболее значимые для посетителей характеристики находятся в третьем и четвертом квадрантах. При этом клиенты считают, что ресторан не достаточно хорош в таких вопросах, как качество блюд, наличие особых предложений и соотношение цены и качества. С другой стороны, они отмечают чистоту, адекватный размер порций, удобные места для сидения, отсутствие очередей и удобное расположение – все это воспринимается положительно.

Теперь важно проверить, насколько мнение клиентов соответствует реальному положению дел. Это позволит спланировать необходимые действия. Если какой-либо фактор негативно воспринимается клиентами, но на деле проблем нет, нужно поработать над улучшением репутации – например, рассказать о специальных предложениях, о которых гости не знают. Если же восприятие клиентов оправдано и соответствует реальности, либо если есть проблемы, не замеченные клиентами, необходимо улучшить качество продукта или услуги. К примеру, если клиенты считают, что качество еды нестабильно, следует уделить внимание работе кухни. Или если посетители жалуются на неудобные стулья, а им хочется комфортно посидеть подольше – необходимо заменить мебель на более удобную. Если же репутация ресторана положительна по некоторым аспектам и это подтверждается фактами, на этой основе можно сформировать

позиционное заявление, отражающее уникальные характеристики заведения.

Аналогичные карты восприятия можно составить и для конкурентов – они показывают, в каких областях исследуемый ресторан выигрывает по мнению клиентов. Таким образом, заявление о позиционировании строится на результатах исследования, которое выявляет, что нужно клиентам, что ресторан предлагает для удовлетворения этих потребностей и в чем его преимущество перед конкурентами. Проще говоря, позиционное заявление имеет следующую форму:

«Стремясь обеспечить _____ для _____, мы предлагаем _____».

В первую пустую строку вписывается выбранный рестораном сегмент рынка, во вторую – ключевая выгода для представителей этого сегмента, в третью – предложение ресторана, удовлетворяющее эти нужды.

На первом пустом месте должен быть указан сегмент рынка, выбранный рестораном; второе пустое место заполняется выгодой, необходимой представителям этого сегмента; в третьем пустом месте указывается, что ресторан предлагает для удовлетворения этих потребностей клиентов. Второй пробел заполняется для интересов, необходимых представителям этого сегмента;

Процесс определения целей значительно повышает шансы на их успешное выполнение, поскольку менеджеры получают четкое направление для работы. В ходе постановки целей они могут отслеживать свой прогресс и при необходимости корректировать стратегию, если она оказывается неэффективной.

Иными словами, формулирование целей способствует формированию «ответственности», что само по себе служит мощным мотивирующим фактором, а также позволяет распределять обязанности, контролировать исполнение и поощрять за достигнутые результаты.

Цели должны отвечать ряду требований. Во-первых, для обеспечения прибыльности ресторана необходимо устанавливать

отдельные цели для каждого рыночного сегмента, на который ориентирована маркетинговая стратегия. Каждый сегмент характеризуется своими особенностями в пищевых предпочтениях, структуре затрат и эффективности маркетинговых усилий. Так, если для пожилых клиентов основная задача – привлечь больше посетителей, то для сегмента, приходящего в обеденное время, важнее увеличить число постоянных гостей.

Во-вторых, цели должны быть нацелены на конкретные результаты. Обычно речь идет о численных показателях, таких как рост продаж, выручки или доли рынка. Только при наличии четких количественных ориентиров менеджеры могут контролировать выполнение задач и оценивать эффективность проводимых мероприятий.

В-третьих, предпочтительно формулировать цели в количественных, а не качественных показателях, поскольку последние подвержены субъективной интерпретации. Например, понятие «повышение качества обслуживания» может восприниматься по-разному разными людьми.

В-четвертых, при определении целей обязательно учитывается временной фактор. Нельзя просто поставить цель увеличить число посетителей на 100 человек – необходимо определить конкретный срок, к которому это должно быть достигнуто.

Жизненный цикл продукта. Цели маркетинга должны соответствовать этапам жизненного цикла ресторана. Согласно этой концепции, продукт проходит несколько стадий – запуск, рост, зрелость и спад, каждая из которых требует разных целей. На этапе запуска основная задача – информировать потребителей о новом предложении, стимулировать их к пробе и получить обратную связь. Во время роста продажи быстро увеличиваются, и главная цель – расширить долю рынка. На стадии зрелости рост продаж замедляется, и приоритет смещается на максимизацию прибыли при удержании доли рынка. На этапе спада объем продаж

снижается, расходы сокращаются, и компания стремится извлечь максимальную прибыль из продукта.

Цели маркетинга должны учитывать этапы процесса покупки, через которые проходит потребитель перед принятием решения. Согласно данной концепции, потенциальный клиент проходит несколько последовательных стадий. Сначала он должен узнать о существовании данного ресторана. Далее клиент получает информацию о преимуществах, которые предлагает заведение. Если рекламная кампания эффективна, у потребителя формируется положительное отношение к ресторану и желание его посетить. После первого визита, если впечатления остаются хорошими, вероятны повторные посещения. Таким образом, маркетинговые задачи необходимо формировать в зависимости от того, на каком этапе процесса покупки находится клиент.

На стадии осведомленности основная маркетинговая цель – привлечь внимание именно к этому ресторану. Успех измеряется числом потребителей, осведомленных о ресторане.

На этапе сбора информации цель – донести ключевые преимущества заведения до потенциальных клиентов. Эффективность здесь оценивается по доле аудитории, запомнившей основные рекламные сообщения.

На стадии формирования мнения задача маркетинга – улучшить восприятие ресторана, сформировать позитивное отношение. Результаты оцениваются путем сравнения мнений клиентов до и после проведения рекламной кампании.

Следующий этап – мотивация к действию. Это может выражаться в количестве предварительных бронирований, посещений ресторана или заказов. Такие показатели легко измеримы.

Финальный этап – принятие решения о повторных визитах, что оценивается долей клиентов, вернувшихся в ресторан.

Реализация программы предполагает создание и проведение комплекса маркетинговых мероприятий (маркетинг-микс) для каждого выбранного сегмента рынка. Важно определить методы достижения целей, сформировать бюджет, а также распределить обязанности и ответственность за выполнение плана.

Термин «маркетинг-микс» имеет различные трактовки у авторов. Изначально он включал четыре элемента: продукт, цену, место и продвижение (4P – Product, Price, Place, Promotion). Со временем, благодаря персонализации, это понятие адаптировалось для сферы гостеприимства. В общественном питании маркетинг-микс состоит из четырех ключевых компонентов: «продукт-сервис», ценообразование, «продвижение-коммуникация» и «место-распределение». Конкретный состав маркетингового комплекса выбирается с учетом специфики отрасли, положения ресторана на рынке и его конкурентных преимуществ.

Комплекс «Продукт-сервис». Этот комплекс охватывает совокупность товаров и услуг, предлагаемых для удовлетворения потребностей клиентов. В него входят не только сами блюда и их качество, но также местоположение ресторана, его репутация, оснащение и интерьер, внешний вид заведения, внутренняя организация и особенности обслуживания. Иными словами, сюда включены все составляющие, которые оплачивает покупатель – как напрямую, так и косвенно. Например, стоимость стейка в меню включает не только само блюдо, но и посуду, салфетки, атмосферу заведения, вид из окна, что отражается в арендной плате и, соответственно, переносится на конечную цену. Посетитель ресторана также платит за принадлежность к определённому уровню – престиж ресторана влияет на цену и восприятие услуги.

По мнению Льюиса и Чемберса, успех нового продукта или услуги зависит от следующих факторов:

- ✓ умение определять потребности клиентов;
- ✓ использование имеющихся в распоряжении компании ноу-хау и ресурсов;

✓ разработка новых продуктов на основном рынке компании;

✓ Оценка эффективности на этапе разработки нового продукта: тщательная проверка и тестирование новых идей, основанных на продукте, перед принятием решения о выделении средств на создание нового продукта;

✓ координация действий в области исследований, разработок и маркетинга;

✓ создание организационной среды, стимулирующей инновации, инициативность и разумный риск;

✓ тесная связь производства новых продуктов с корпоративными целями.

Цена. Мы можем выделить следующие аспекты. Во-первых, Цена играет важную роль, поскольку формирует половину соотношения «цена-выгода», которое покупатель стремится оптимизировать. Если клиент считает, что цена услуги или блюда не соответствует качеству, его впечатление о ресторане будет негативным. Во-вторых главным фактором ценообразования в ресторанном бизнесе является сам продукт, однако в его цену включены постоянные издержки, что неизбежно влияет на рост цены. Поэтому ресторану необходимо найти свой рыночный сегмент, который готов платить сформированную стоимость с учётом затрат.

При этом важно помнить: именно клиент решает, насколько оправдана цена в меню. К сожалению, многие рестораторы игнорируют этот факт. Например, в 1970-х годах из-за роста стоимости продуктов рестораны подняли цены, перекладывая расходы на клиентов. В результате посещаемость снизилась, а предприятия быстрого питания получили возможность занять значительную часть рынка. Позже магазины стали предлагать полуфабрикаты, что привлекло тех, кто хотел готовить дома, экономя деньги и получая комфорт. Самые успешные рестораны вовремя поняли изменения в предпочтениях потребителей и адаптировали цены и услуги под новые требования рынка.

Это подтверждает важную истину: не цена определяет судьбу продукта, а покупатель решает, будет ли он востребован.

Комплекс «Продвижение-коммуникация». Маркетинговый комплекс «Продвижение-коммуникация» включает в себя весь спектр взаимодействий и обмена информацией между компанией и её потребителями. В этот комплекс входят разнообразные рекламные инструменты, включая традиционные и цифровые средства продвижения, а также маркетинг «из уст в уста», который основывается на рекомендациях довольных клиентов. Также сюда относятся мерчандайзинг – комплекс мер по привлекательному представлению продукции, стимулирование сбыта (промоушн), поддержание связей с общественностью (PR), направленных на формирование положительного имиджа компании, а также личные продажи, осуществляемые напрямую сотрудниками ресторана. Все эти элементы вместе формируют единую систему коммуникаций, позволяющую эффективно информировать целевую аудиторию, создавать и поддерживать интерес к ресторану, а также стимулировать продажи. Более подробное рассмотрение данного маркетингового комплекса предусмотрено в следующей главе.

Комплекс «Место-распределение». Распределительный маркетинговый комплекс включает совокупность каналов сбыта, которые обеспечивают взаимодействие между рестораном и конечным потребителем. зависимости от характера отношений, каналы сбыта бывают прямыми и косвенными. Прямой канал подразумевает, что ресторан напрямую контактирует с покупателями – например, через собственные точки продаж, службу доставки или онлайн-заказы на официальном сайте. В таком случае весь процесс от предложения до продажи контролируется непосредственно предприятием.

В противоположность этому, косвенные каналы сбыта включают одного или нескольких посредников, которые выступают связующим звеном между рестораном и клиентом. Например, если ресторан сотрудничает с туроператором, который предлагает комплексные туристические пакеты с включенным

питанием, то туроператор выступает как посредник, реализующий ресторанный сервис конечным клиентам. Аналогично, размещение скидочных купонов в изданиях, распространяемых на благотворительных или общественных мероприятиях, является примером косвенного канала. Также распространено сотрудничество с банками и компаниями, выпускающими пластиковые карты, когда платежные организации выступают посредниками в расчетах между клиентом и рестораном.

При выборе каналов сбыта ресторану важно учитывать несколько ключевых факторов. Если существует уже сформированная и отлаженная сеть партнеров по дистрибуции, её целесообразно использовать для расширения охвата аудитории и повышения эффективности продаж. К примеру, если на благотворительном школьном мероприятии распространяются буклеты с купонами на скидки, размещение собственного купона в таком издании может быть более выгодным и менее затратным, чем самостоятельная организация подобной акции.

В качестве яркого примера эффективного использования распределительных каналов можно привести инициативу Шотландского совета по туризму – программу «Taste of Scotland». В рамках этой программы местным ресторанам предлагалось разработать специальное меню из шотландских продуктов по определенной ценовой категории, а Совет в свою очередь обеспечивал продвижение этих заведений через туристические буклеты, распространяемые среди посетителей региона. При этом канал распространения рекламы был внешним и не принадлежал самим ресторанам, что позволило им получить дополнительную поддержку без прямых затрат на дистрибуцию.

Посредники в косвенных каналах получают свой доход в виде комиссий или процентов с продаж, то есть их расходы носят переменный характер – они зависят от объема реализованных услуг. В отличие от этого, если ресторан организует прямое распространение своих услуг, соответствующие затраты считаются постоянными. Расходы на доставку продукции

непосредственно клиенту оплачиваются самим потребителем. Однако посредники всегда стремятся получить свою долю прибыли, что влияет на конечную цену продукта. Например, при продаже блюда стоимостью 18 долларов напрямую клиенту, вся сумма поступает ресторану. Но при оплате кредитной картой определенная часть этой суммы уходит банку и компании-эмитенту, выполняющим платежную операцию. Туроператоры, закупающие услуги питания оптом для групп туристов, оплачивают ресторанам цену ниже розничной, что является типичной практикой оптовых продаж.

Хотя владельцы ресторанов предпочитают продавать продукцию по розничным ценам, иногда для достижения необходимого объема продаж приходится работать через посредников и применять оптовое ценообразование. Важно, чтобы при этом ресторатор понимал структуру собственных затрат и мог определить, насколько возможны скидки, не приводящие к убыткам. В первой главе мы рассмотрели концепцию точки безубыточности – это такой уровень продаж, при котором доходы полностью покрывают расходы, и предприятие не несет убытков. Понимание этой точки позволяет рационально выстраивать ценовую политику и оптимизировать работу с каналами сбыта.

Еще одним значимым аспектом при выборе косвенных каналов является репутация посредника. Для потребителя доверие к организации, распространяющей услуги ресторана, тесно связано с восприятием самого заведения. Если посредник обладает плохой репутацией, это может негативно сказаться и на имидже ресторана. Поэтому при выборе партнеров важно оценивать не только коммерческую выгоду, но и соответствие их репутации позиционированию ресторана.

Прямые продажи осуществляются персоналом ресторана – официантами, менеджерами по продажам, сотрудниками службы доставки. Для успешной работы и достижения высоких результатов их необходимо стимулировать различными методами мотивации. В отличие от них, посредников в косвенных каналах

нельзя мотивировать напрямую, поэтому отношения с ними строятся на понимании их целей и интересов, и требуют поддержания долгосрочного партнерства.

Наконец, ключевым фактором при выборе каналов сбыта является их эффективность. Если ресторан доверяет туроператору, способному обеспечить значительный поток клиентов, ему часто приходится предоставлять этому посреднику выгодные коммерческие условия, иначе туроператор может обратиться к конкурентам. Оптимальная стратегия для ресторана – это сбалансированное использование как прямых, так и косвенных каналов распределения. Такой подход позволит контролировать большую часть продаж, минимизировать риски и повысить устойчивость бизнеса.

Бюджет является одним из ключевых элементов любой программы действий, так как именно благодаря финансам возможно воплощение всех запланированных мероприятий. Существует несколько методик формирования бюджета, каждая из которых имеет свои особенности и применимость в конкретных условиях.

Одним из наиболее популярных способов определения маркетингового бюджета является метод, основанный на проценте от общего объема продаж ресторана. В этом случае определенная доля выручки, обычно в пределах от 0,4% до 6,8%, направляется на маркетинговые цели. Такой подход особенно подходит для заведений с устоявшейся клиентской базой, поскольку позволяет планировать расходы пропорционально текущим продажам. Однако здесь есть важный недостаток: если в какой-то период объем продаж снизится, то и бюджет на маркетинг сократится, хотя в таких ситуациях зачастую целесообразно наоборот увеличить маркетинговые инвестиции, чтобы стимулировать спрос.

Другой способ – ориентироваться на маркетинговые расходы конкурентов. Это помогает выстроить бюджет, сравнимый с тем, что тратят аналогичные предприятия. Однако такой подход несет

риск «передачи» контроля над финансовой стратегией конкурентам, и не исключено, что их решения могут быть ошибочными или неэффективными для вашего бизнеса.

Третий метод базируется на анализе финансовых возможностей самого ресторана: бюджет определяется исходя из доступных ресурсов. Этот подход практичен с точки зрения реальных возможностей, но зачастую он не учитывает стратегические маркетинговые задачи и цели, что снижает его эффективность для планирования.

Четвертый метод считается наиболее рациональным, но и самым сложным для реализации. Он предполагает, что вначале формируется детальный маркетинговый план, обеспечивающий достижение конкретных целей, и на его основе рассчитывается необходимый бюджет для выполнения всех мероприятий. После этого производится корректировка бюджета в соответствии с реальными финансовыми возможностями компании. Главный принцип здесь – сначала определить точную сумму, необходимую для достижения желаемых результатов, и лишь потом исходить из того, какую часть этих средств компания готова выделить, а не наоборот.

Результаты маркетинговой кампании обычно становятся очевидными по ряду показателей: растет количество посетителей ресторана, увеличивается частота их визитов и средний чек. Однако если наблюдается обратная динамика – снижение потока клиентов, уменьшение частоты посещений и снижение расходов, – это указывает на неэффективность текущего плана. Несмотря на видимую простоту такой оценки, выявить причины неудачи часто оказывается гораздо сложнее.

Начало реализации маркетинговой стратегии обычно сопровождается энтузиазмом и высокой мотивацией, но самая важная и трудная задача – постоянный мониторинг и оценка её эффективности. К сожалению, в реальности многие рестораторы приступают к анализу результатов лишь после завершения кампании, когда внесение корректировок уже невозможно. Это

снижает оперативность реакции и уменьшает возможность спасения текущей кампании. Однако, чтобы добиться максимальной результативности, оценку необходимо проводить на каждом этапе реализации плана.

Особенно важно на первоначальном этапе, при определении целевых сегментов рынка, убедиться, что рекламные усилия направлены именно на нужную аудиторию. Даже самая качественная и креативная рекламная кампания будет малоэффективной, если не ориентирована на соответствующую целевую группу. Чтобы контролировать процесс, ресторатор должен честно ответить на несколько ключевых вопросов:

- Насколько хорошо я понимаю потребности и ожидания своих текущих клиентов?
- Что нужно потенциальным потребителям в выбранном сегменте, которые пока не стали моими гостями?
- Насколько полно я знаю характеристики целевого рынка, на который хочу выйти?

Если ответы на эти вопросы однозначны и удовлетворительны, следующим шагом становится оценка поставленных целей маркетингового плана. Они должны соответствовать определённым критериям:

- Быть конкретными и четко сформулированными (специфичность);
- Иметь определенный масштаб и объем (масштаб);
- Быть достижимыми и реалистичными с учетом ресурсов ресторана (достижимость, реалистичность);
- Иметь четкие временные рамки для реализации (временные рамки);
- Соответствовать текущему положению ресторана на кривой жизненного цикла бизнеса;
- Учитывать состояние потребителей и их этапы в процессе принятия решения о покупке.

В процессе реализации плана особое внимание уделяется опросам и обратной связи – это основной инструмент оценки

приемлемости и привлекательности маркетинговой программы для целевой аудитории. Необходимо удостовериться, что программа действительно интересна и мотивирует потенциальных клиентов к конкретным действиям – например, посещению ресторана, заказу новых блюд или участию в акциях.

При выборе инструментов продвижения крайне важно размещать рекламные обращения именно в тех каналах, которые максимально эффективно достигают целевой аудитории. Медиа-планирование включает определение оптимальных сроков и частоты контактов с потребителями через различные коммуникационные площадки, а также объема и формата этих сообщений.

Важной задачей на данном этапе является оценка соответствия содержания рекламного обращения поставленным целям. Нужно ответить на вопросы:

- Получила ли целевая аудитория сообщение?
- Поняли ли потребители основную информацию о ресторане и его предложениях?
- Изменилась ли у них точка зрения или отношение к заведению в результате кампании?
- Помогло ли предложение создать конкурентное преимущество?
- Стимулировало ли это клиентов совершить желаемое действие, например, прийти в ресторан снова?

Наконец, при планировании бюджета необходимо тщательно проанализировать два ключевых аспекта: достаточно ли выделенных средств для достижения всех поставленных целей и соответствует ли размер маркетинговых расходов финансовым возможностям ресторана.

6.2. Роль маркетинга и продаж в гостиницах. Поведение потребителя

В сфере гостиничного бизнеса принято выделять два основных типа продаж туристических продуктов и услуг – личные

продажи и корпоративные продажи. Эти понятия отражают различные подходы к реализации услуг гостиницы и имеют свои особенности.

Личные продажи предполагают установление непосредственного контакта между представителями гостиничного предприятия и потенциальными клиентами или их группами. Основная задача здесь – не просто предложить услуги, а выстроить доверительные отношения, провести презентацию и убедить клиента в необходимости воспользоваться именно этим предложением. Личные продажи считаются одним из самых ценных и эффективных методов, включающим несколько этапов: поиск и выявление потенциальных клиентов, организация демонстрации предоставляемых услуг, ведение переговоров и, в конечном итоге, заключение договора на оказание гостиничных услуг. Такой подход требует высокого уровня профессионализма, умения слушать и адаптировать предложение под конкретные нужды клиента.

Корпоративные продажи имеют иной характер – они осуществляются через посредников. К примеру, несколько гостиниц могут использовать услуги одного торгового представителя, который выступает связующим звеном между гостиницами и их потенциальными клиентами. Этот представитель одновременно продвигает предложения разных отелей, предоставляя покупателям широкий выбор. Основной идеей такого способа является то, что отдельный отель может не иметь ресурсов или возможностей для глубокого изучения и продвижения на определенных туристических рынках, тогда как специализированный отдел продаж крупной брокерской или сетевой компании обладает необходимыми знаниями и связями. Такие компании могут эффективно рекомендовать и реализовывать услуги сразу нескольких гостиниц, входящих в их сеть, повышая общий объем продаж и расширяя охват аудитории.

Взаимосвязь и различия между маркетингом и продажами. Несмотря на тесную связь между продажами и

маркетингом, эти два направления выполняют разные бизнес-функции, и понимание их различий критически важно для эффективного управления гостиничным предприятием.

Маркетинг отвечает за создание условий для успешной реализации услуг, обеспечивая наличие:

1. нужного продукта,
2. в нужном месте,
3. в нужное время,
4. по правильной цене, а также организует информирование потенциальных клиентов о существовании и преимуществах этого продукта.

Продажи же сосредоточены непосредственно на процессе принятия покупателем решения о приобретении товара или услуги, что чаще всего происходит через личное общение и переговоры, направленные на удовлетворение конкретных потребностей клиента или достижение бизнес-целей организации.

Уникальность продукта гостиничного обслуживания. Продукт, который предлагает гостиница, отличается своей уникальностью и комплексностью. Он может включать в себя как материальные составляющие (например, питание в ресторане гостиницы), так и услуги (например, уборка номеров), либо сочетать оба этих элемента. Именно эта совокупность делает гостиничные услуги особенно сложными для маркетинга и продаж.

Особенности гостиничных услуг, которые необходимо учитывать, представлены на рисунке 6.2. и включают такие аспекты, как нематериальность услуги, ее неотделимость от процесса обслуживания, изменчивость качества в зависимости от исполнителя и других факторов, а также невозможность хранения услуги на складе.

В гостиничном бизнесе существуют два понятия, отражающих продажу туристических продуктов или услуг - личные и корпоративные продажи.

Личные продажи подразумевают установление прямого контакта между гостиничным предприятием и потенциальным клиентом или группой клиентов с целью продажи предоставляемых им услуг. Личные продажи - это ценный и эффективный способ продажи, который включает в себя: поиск потенциальных покупателей или клиентов, организацию для них демонстрации услуг, ведение переговоров и завершение продажи - заключение договора на обслуживание.

Корпоративные продажи предполагают продажу услуг через посредников. Например, несколько отелей пользуются услугами одного торгового представителя. Этот представитель предлагает потенциальным покупателям услуги, которые они представляют. Идея таких продаж заключается в том, что конкретный отель может не иметь возможности изучить важный для него рынок, в то время как отдел продаж крупной сетевой брокерской фирмы может рекомендовать и продавать услуги всех отелей, входящих в эту сеть (это может быть не только гостиничная сеть), на конкретном туристическом рынке. Хотя продажи и маркетинг тесно связаны, они выполняют разные бизнес-функции. Важно понимать различия и взаимосвязи между ними.

Маркетинг:

- нужный продукт;
- в нужном месте;
- в нужное время;

-обеспечивает наличие товара по правильной цене и информирование покупателя о его наличии.

Продажи означают решение покупателя приобрести товар или услугу, соответствующие его потребностям или бизнес-целям организации, принятое посредством личного общения.

Продукт гостиничного обслуживания уникален и неповторим. Он может быть материальной частью (обед в ресторане), услугой (уборка номера) или сочетанием того и другого. Гостиничные услуги имеют свои особенности (см. рис. 6.2).

Рыночная ориентация	Сезонные различия	Гибкость
Набор приоритетов	Туристический продукт - гостиничный продукт	Материальные и нематериальные формы
Ограниченное время потребления	Краткосрочность	Ценность воспринимается по-разному

Рисунок 6.2. Характеристика туристического продукта

Гостиничный продукт представляет собой комплексное сочетание всего того, что может быть предложено потребителю на рынке для владения, использования или потребления. Он охватывает не только материальные объекты, но и услуги, места, организации и даже идеи. Например, общее восприятие туриста или делового путешественника о пребывании в гостинице формируется задолго до начала поездки и включает в себя такие аспекты, как получение визы, способы передвижения, знакомство с национальной культурой, кухня региона и особенности выбранного курорта.

Многообразие гостиничных и туристических продуктов практически не имеет границ и ограничено лишь творческим потенциалом человека. Если гостиничная компания исчерпала внутренние возможности по комбинированию и расширению своих услуг, она может обратиться к партнерским отношениям с другими компаниями, в том числе конкурентами. Так, в перечень предлагаемых услуг может входить не только проживание, но и ресторанное обслуживание, аренда автомобилей, организация посещений театров, экскурсий и прочих развлечений, что значительно повышает привлекательность предложения.

Особенности и специфика гостиничного продукта оказывают значительное влияние на формирование цены, поведение на рынке, а также на выбор маркетинговых и сбытовых стратегий.

Кроме того, туристический продукт обладает характеристиками многих других видов товаров и услуг, что требует комплексного подхода к его продвижению.

Очень важным понятием при планировании, разработке и продвижении гостиничного продукта является его жизненный цикл. Жизненный цикл отражает динамику продаж и изменение позиции продукта на рынке с течением времени. Эта закономерность характерна для всех торговых марок, отраслей и подотраслей экономики, а также для новых товаров и услуг. Важно понимать, что продукт не обладает строго фиксированным сроком эксплуатации – некоторые услуги и предложения востребованы на рынке ограниченный период, в то время как другие сохраняют популярность и устойчивый спрос в течение многих лет.

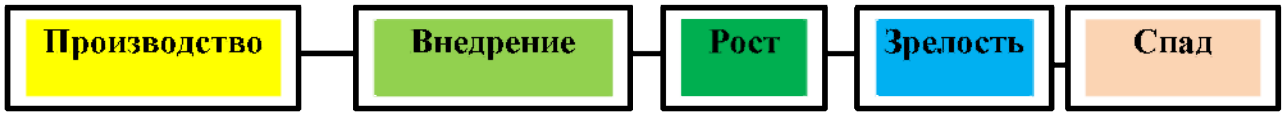


Рисунок 6.3. Диаграмма жизненного цикла продукта-услуги

Жизненный цикл продукта в индустрии гостеприимства состоит из нескольких характерных фаз, каждая из которых отражает динамику продаж, прибыли и маркетинговой активности компании.

1. **Разработка продукта** – это начальный этап, на котором формируется и уточняется концепция нового продукта или услуги. В период разработки продажи отсутствуют, так как продукт еще не представлен рынку. В то же время компания несет значительные инвестиционные затраты на исследования, проектирование, тестирование и подготовку к запуску.

2. **Внедрение** – этап, когда продукт выходит на рынок и начинает привлекать первых потребителей. Продажи на этом этапе растут постепенно, однако компания, как правило, не получает прибыли из-за высоких маркетинговых и операционных затрат,

связанных с продвижением и налаживанием процессов обслуживания.

3. **Рост** – фаза, характеризующаяся быстрым расширением рынка и значительным увеличением объемов продаж. В этот период продукт становится популярным, и доходы предприятия существенно возрастают. Растет узнаваемость бренда, а компания активно инвестирует в укрепление своей рыночной позиции.

4. **Зрелость** – период, когда темпы роста продаж замедляются и стабилизируются, так как большая часть потенциальных потребителей уже приобрела продукт. В этот момент конкуренция обостряется, что вынуждает компанию повышать маркетинговые расходы для защиты своей доли рынка. При этом доходы могут оставаться на уровне роста или даже снижаться из-за увеличения затрат на продвижение.

5. **Спад** – заключительный этап жизненного цикла, при котором наблюдается резкое снижение объема продаж и прибыли. Причинами спада могут стать устаревание продукта, изменение потребительских предпочтений или появление новых альтернатив. В этот период компания должна принимать решения о выводе продукта из ассортимента или его обновлении.

Следует отметить, что не все продукты индустрии гостеприимства проходят этот цикл одинаково. Некоторые услуги могут иметь очень короткий срок жизни и быстро появляться на рынке, а затем также быстро исчезать. Например, ночные клубы часто демонстрируют относительно небольшой жизненный цикл, быстро завоевывая популярность и столь же быстро теряя её.

Кризисное состояние отдельных отелей – распространенное явление в гостиничном бизнесе. Проведение капитального ремонта или полной реконструкции помогает обновить имидж и сервис, что способствует запуску нового цикла роста и привлечению клиентов.

С другой стороны, некоторые виды услуг, такие как казино, способны долго оставаться на этапе зрелости, поддерживая стабильный поток посетителей и доходов.

В таблице 6.1 (по П. Дойлу) представлены основные характеристики каждого этапа жизненного цикла продукта, отражающие их особенности с точки зрения маркетинга и управления.

Таблица - 6.1.

Характеристика этапов жизненного цикла продукта

Характеристика	**Жизненный цикл**			
	Внедрение	**Рост**	**Зрелость**	**Спад**
Продажи	Низкие	Быстрый рост	Медленный рост	Снижение
Доход	Низкий	Высокий	Снижение	Низкий или нулевой
Денежный поток	Отрицательный	Умеренный	Высокий	Низкий
Клиенты	Новаторы	Массовый рынок	Массовый рынок	Оставшиеся
Охват маркетинговой стратегии	Широкий рынок	Выход на рынок	Защита доли рынка	Эффективность
Маркетинговые расходы	Большие	Резко сниженные	Сокращение	Меньшие
Маркетинговый акцент	Осведомленность о продукте	Предпочтение торговой марки	Привычка покупать определенные виды товаров	Выбор
Распределение	Начальное	Интенсивное	Интенсивное	Селективное
Цена	Высокая	Низкая	Снижение	Умеренная
Продукт	Базовый	Усовершенствованный	Дифференцированный	Рационализированный

Большинство гостиничных компаний предлагают разнообразные продукты и услуги, которые позволяют им эффективно выходить на рынок в оптимальные сроки. Такой подход часто используется для поддержки продукта на стадии зрелости, когда необходимо сохранять интерес потребителей и

удерживать рыночные позиции. Благодаря наличию нескольких вариантов предложения, предприятие может гибко реагировать на изменения спроса и усиливать свои конкурентные преимущества.

Концепция жизненного цикла продукта является не только инструментом оценки срока службы, но и важным средством понимания рыночных процессов. Она помогает выявить, как продукт ведет себя на рынке, в каких условиях он функционирует, а также прогнозировать, как он будет реагировать на изменения внешних факторов – конкуренцию, экономическую ситуацию, изменения предпочтений потребителей. Таким образом, знание жизненного цикла способствует выработке эффективных маркетинговых стратегий и своевременной корректировке планов.

Как и в других сферах услуг, в гостиничном бизнесе клиент всегда находится в центре внимания. Для успешного развития и реализации продуктов и услуг компании должны тщательно изучать поведение своих потребителей, их требования, привычки и предпочтения. Глубокое понимание клиента помогает не просто удовлетворить его потребности, но и убедить его выбрать именно ваше предложение среди множества конкурентов.

На поведение покупателей влияют различные факторы, среди которых:

- **Культура** – совокупность ценностей, традиций и убеждений, характерных для определенного общества или группы, которые формируют ожидания и поведение потребителей.

- **Референтные группы** – социальные группы или сообщества, влияющие на человека, оказывая воздействие на его цели, взгляды и выбор. Такие группы могут состоять как из реальных лиц, так и из символических или вымышленных персонажей. В этих группах вырабатываются определённые нормы и правила, которыми руководствуется человек в жизни.

- **Социальный класс** – принадлежность к определённому классовому слою оказывает значительное влияние на покупательские привычки и поведение. В индустриальном

обществе принято выделять четыре основных класса, основанных на трудовой и служебной деятельности, а не на происхождении:

1. Классы А и Б – управленцы и профессионалы высокого уровня;
2. Класс В1 – надзорные органы и судебная власть;
3. Класс В2 – квалифицированные рабочие;
4. Классы Г и Д – неквалифицированные работники и безработные.

Некоторые специалисты считают, что при определении класса следует также учитывать такие параметры, как уровень дохода, образование, социальный статус соседей, жилищные расходы и наличие имущества.

Жизненный цикл человека – отражает изменяющиеся потребности, устремления и приоритеты человека в зависимости от его возраста и этапа жизни. Хотя развитие каждого индивида уникально, маркетологи анализируют потребительское поведение по широким возрастным группам, что помогает прогнозировать спрос и создавать релевантные предложения.

Влияние семьи – является ключевым фактором в принятии решений о покупке, особенно в туристической сфере. Часто выбор направления отдыха или места проведения отпуска определяется коллективно всеми членами семьи или одним из главных её представителей – родителями. К основным изменениям, влияющим на семейные решения, относятся:

1. Увеличение свободного времени для отдыха;
2. Повышение уровня образования и требований потребителей;
3. Рост количества семей с двумя работающими родителями и более высокими доходами;
4. Увеличение продолжительности жизни;
5. Сокращение численности членов семьи, что повышает возможности для новых расходов;
6. Уход от авторитарных моделей семейных отношений.

При анализе клиентов важно учитывать также особенности их личности и темперамента, так как это влияет на выбор гостиничных услуг и реакцию на маркетинговые коммуникации. Каждый человек обладает уникальными психологическими чертами, которые проявляются в поведении. По классической типологии, типы темперамента делятся на четыре группы: холерики, сангвиники, флегматики и меланхолики. Кроме того, исследования выделяют и другие типы поведения личности, среди которых:

- ✓ Доминирующая личность;
- ✓ Независимая личность;
- ✓ Самозащитная личность;
- ✓ Адаптивная личность;
- ✓ Яркая личность;
- ✓ Уверенная в себе личность;
- ✓ Социальная личность.

В маркетинговой практике целесообразно классифицировать такие типы и учитывать различия между ними, чтобы лучше понять склонности различных категорий клиентов к определённым видам услуг. Это позволяет создавать более точные и эффективные рекламные кампании, а также подбирать оптимальные коммуникационные стратегии, максимально учитывающие психологию потребителей. Таким образом, глубокое знание факторов, влияющих на поведение потребителей, и индивидуальных особенностей личности помогает гостиничному бизнесу разрабатывать и предлагать услуги, которые максимально соответствуют ожиданиям клиентов, способствуют росту продаж и формируют долгосрочные отношения с посетителями.

Одной из ключевых черт человека является склонность считать себя умнее и лучше других. Восприятие человеком самого себя (его самообраз) часто значительно отличается от того образа, к которому он стремится – желаемого идеала. В повседневной жизни и на рынке человек пытается проявить именно те качества и ценности, которые он считает важными и значимыми.

Это поведенческое свойство особенно важно учитывать в гостиничном бизнесе, где понимание желаний и стремлений клиента позволяет не только удовлетворить его потребности, но и создать долгосрочные отношения с ним. Люди, принадлежащие к одному социальному классу, культурной среде или профессии, могут вести совершенно разные образы жизни.

Образ жизни – это сущностно ориентированный способ существования личности, отражающийся в ее интересах, взглядах, деятельности, поступках и стремлениях. Это более широкое и комплексное понятие, чем социальный класс или индивидуальные черты личности. Так, зная социальный класс человека, можно объяснить лишь некоторые аспекты его поведения, но не составить целостного представления о нем. Информация о личностных особенностях даёт понимание лишь части характера, тогда как образ жизни раскрывает полный «портрет» человека через его взаимодействие с окружающей средой. Метод изучения образа жизни, основанный на анализе этих факторов, называется психографикой**.**

На основе анализа психографических данных покупательское поведение туристов можно разделить на несколько основных групп:

A. Путешественники-искатели – люди, стремящиеся к новым впечатлениям и открытиям;

B. Мечтатели-романтики – ориентированные на эмоциональные и вдохновляющие путешествия;

C. Люди, получающие удовольствие от траты денег – те, для кого важно само удовольствие от потребления;

D. Неугомонные личности – активные, постоянно ищущие новые впечатления и изменения;

E. Экономные и планирующие – внимательные к расходам, предпочитающие заранее планировать поездки.

На основе этого анализа формируется своеобразная пирамида образа жизни. В её основании находятся люди с низким доходом и неуверенные в себе. Выше располагаются три более уверенные в

себе группы – «образцовые граждане», «молодые соколы» и «консерваторы». На следующем уровне размещены интроверты, включая эгоцентричных и творческих личностей. На вершине пирамиды – умные и мудрые люди, которые сочетают в себе энергию и решительность с присущей интровертам чувствительностью. При создании маркетинговых программ необходимо чётко соотносить предлагаемые услуги с потребительскими группами, которые обладают определённым образом жизни. В процессе таких исследований собирается и анализируется большой объём данных об интересах, ценностях, взглядах, а также демографических характеристиках населения региона, области или страны. Это позволяет выделить целевые сегменты, наиболее перспективные для продвижения конкретных услуг и продуктов гостиничного предприятия.

Таким образом, понимание внутреннего мира и образа жизни клиентов способствует разработке точных и эффективных маркетинговых стратегий, которые учитывают не только внешние характеристики потребителей, но и их психологию, мотивацию и потребности.



Рисунок. 6.4. Пирамида анализа поведения туристов.

В частности, такой анализ позволяет гостиничному предприятию создавать рекламные обращения, ориентированные на группы потенциальных клиентов с определенным образом жизни. Кроме того, можно будет более точно определить объемы различных сегментов рынка и более эффективно организовать маркетинговую деятельность.Таким образом, изучая поведение клиентов и различные факторы, влияющие на него, мы можем определить, как клиенты воспринимают предлагаемые гостиничные услуги.

6.3. Понятия «4P» и «7P» в маркетинге гостиничного бизнеса

Маркетинг выступает связующим звеном между производством и потреблением, играя важнейшую роль в современном обществе. Он создает условия для обмена товарами и услугами, при этом обмен должен быть взаимовыгодным как для покупателя, так и для продавца. Покупатель приобретает услугу по цене, которая соответствует затратам на её производство и его собственному восприятию ценности этой услуги. Для принятия решения о покупке клиент должен иметь четкое представление о доступных услугах и владеть полной информацией о той услуге, которую намерен приобрести. В компании существуют четыре основных подхода к маркетингу:

Производство	Достижение наивысшего качества происходит за счет производства товаров и услуг по самым высоким ценам. Стратегии управления направлены на постоянное совершенствование каналов производства и сбыта.
Продажа	Успех определяется эффективной реализацией товара или услуги на рынке.
Потребитель	Успех зависит от выявления потребностей и желаний клиентов и разработки продуктов и услуг, которые удовлетворяют эти потребности эффективнее, чем конкуренты. Этот метод широко применяется в современной рыночной экономике.
Финансовый результат	Успех заключается в возврате инвестированных средств путем рационального распределения доходов и правильного использования ресурсов и инструментов.

Наиболее часто используемые основные элементы маркетинга в западных странах называются «Четыре П» (Product, Promotion, Place, Price):

Продукт (Product)	В современном индустриальном обществе основное внимание уделяется производству товаров и оказанию услуг, отвечающих потребностям клиентов. Ранее существовала тенденция поставлять продукцию без учета требований и пожеланий потребителя. Поставщики товаров и услуг стремятся предложить несколько продуктов, чтобы максимально широко удовлетворить потребности покупателей. У большинства продуктов есть жизненный цикл - необходимо создавать новые продукты и совершенствовать существующие, чтобы сохранить свою долю на рынке.
Продвижение (Promotion)	Продвижение продукта - это, по сути, коммуникация, которая информирует потребителя о предлагаемых вами продуктах и услугах или формирует имидж вашей компании. Продвижение продукта включает в себя: - скидочные продажи; - проведение торговых кампаний; - реклама; - связи с общественностью; - прозрачность; - создание имиджа; - символика; - информированность.
Место продажи (Place)	Крайне важно, чтобы потребитель имел возможность ознакомиться с продуктами и услугами. Торговые каналы должны быть хорошо развиты наряду с другими аспектами этой инфраструктуры, такими как транспорт.
Цена (Price)	Потребитель обычно покупает товар только тогда, когда его цена соответствует его ценности. Как известно, поставщики должны покрывать свои расходы и получать прибыль. Поэтому ценовая стратегия должна быть очень тщательно разработана и включать в себя: - продукт; - место продажи; - ориентированность продукта на определенную группу потребителей; - позицию товара на рынке (или его оптимальное рыночное положение); - цены конкурентов.

Маркетинговый комплекс представляет собой совокупность маркетинговых инструментов, которые эффективно применяются в материальном производстве. Однако в сфере услуг существуют дополнительные аспекты, требующие особого внимания и адаптации. Известные исследователи маркетинга, Б. Бернс и М. Битнер, отмечают, что для успешного маркетинга в сфере услуг необходимо учитывать дополнительные три «П»: людей, физическое окружение и процесс. Это связано с тем, что услуги в основном предоставляются людьми, поэтому подбор, обучение и мотивация персонала играют ключевую роль, особенно в гостиничном бизнесе. Сотрудники гостиниц должны обладать такими качествами, как вежливость, тактичность, дружелюбие, инициативность, способность принимать самостоятельные решения и глубокое профессиональное знание. Примером может служить практика сети отелей Marriott, где персоналу доверено самостоятельно решать проблемы гостей, имея право тратить до 100 долларов США на экстренные случаи.

Уровень обслуживания в гостиницах часто подтверждается ощутимыми признаками качества: чистотой и порядком в номерах, оперативностью и качеством сервиса, учтивостью персонала. Кроме того, гостиницы могут использовать разнообразные формы обслуживания. Так, в элитных отелях номер может быть подготовлен еще до прибытия гостя, а завтрак подается по системе «A la carte», «шведский стол» либо доставляется прямо в номер.

При выборе услуги на решение клиента влияют более многочисленные факторы по сравнению с покупкой товаров (см. таблицу 6.2). Рассмотрим ситуацию с клиентом, пришедшим в гостиницу без предварительного бронирования (услуга X). Он наблюдает за другими посетителями у стойки регистрации, обращающимися за такими же или разными услугами. Клиент оценивает материальные аспекты – здание отеля, интерьер вестибюля, оборудование, мебель. Кроме того, он внимательно следит за поведением сотрудников, особенно тех, кто работает на ресепшн и отвечает за размещение гостей. При этом внутренние

производственные и организационные процессы, обеспечивающие предоставление услуги, остаются скрытыми от глаз клиента. В результате качество обслуживания и степень лояльности гостей зависят от множества разнообразных факторов, многие из которых невидимы для клиента.

Таблица - 6.2.

Общая картина системы обслуживания в гостинице

Сфера услуг		**Потребитель**
Внутренняя организационная система		**Материальные свидетельства**
Работа с человеческими капиталами		Основная услуга (Х-услуга)
Другие услуги		Другие потребители
Ситуации, невидимые потребите ю:		
– Вторичные связи		– Обстоятельства, известные потребителю
– Проверка оборудования и качества услуг		– Реклама
– Исследование рынка		– Прямые контакты
– Обслуживание по телефону		– Отношение СМИ к гостинице
– Выставление счета и оплата		– Распространение информации

Сфера гостиничных услуг требует не только внешнего маркетинга, но и внутреннего маркетинга - маркетинга взаимодействия. Внешний маркетинг определяет деятельность гостиницы по подготовке и развитию услуг, ценообразованию, предложению и доставке услуг потребителю. Внутренний маркетинг подразумевает стимулирование персонала гостиницы к повышению качества обслуживания клиентов. Считается, что маркетинговая стратегия компании должна быть хорошо понята, и ее успех зависит от вовлечения всех сотрудников в маркетинговую деятельность. Для каждого предлагаемого товара или услуги рынок имеет свой «комплекс маркетинга». Предприятия сферы услуг должны убедиться в правильности своих целей и их направленности на нужные группы потребителей. Каждый элемент комплекса маркетинга должен рассматриваться отдельно и во взаимосвязи с другими элементами. По мере развития жизненного цикла продукции и услуг меняется и комплекс маркетинга.

6.4. Сегментация рынка и определение позиции услуг на рынке

Сегментация рынка представляет собой процесс деления общего рынка на отдельные части с учетом различий между группами потребителей, имеющих специфические потребности в определённых товарах или услугах (см. Таблица 6.3). В ходе анализа широких потребительских масс и их поведения при покупке становятся очевидными существенные различия и разнообразие в структуре потребителей. Выявлено, что поставщики, ориентирующиеся на конкретные сегменты, получают заметное конкурентное преимущество по сравнению с другими участниками рынка. Глубокое понимание характеристик и особенностей отдельных рыночных сегментов открывает путь к эффективному продвижению. В гостиничном бизнесе применяются различные методы рыночной сегментации, на основании которых составляются профили целевых сегментов и разрабатываются соответствующие маркетинговые стратегии (это и есть первый этап процесса).

Таблица - 6.3.

Стратегия сегментирования рынка услуг

Сегментация рынка	Выбор целевого рынка	Определение позиции услуг на рынке
1.Определение критериев сегментации рынка	3. Разработка методов оценки привлекательности сегмента	5. Определение позиции каждого целевого сегмента
2. Разработка профилей выявленных сегментов	4. Выбор целевого сегмента (сегментов)	6. Разработка маркетингового комплекса для каждого сегмента

Второй этап включает в себя определение целевого рынка. Это означает проведение анализа всех выявленных сегментов с точки зрения их значимости и привлекательности для гостиничного бизнеса, а также выбор одного или нескольких из

них в качестве приоритетных направлений для дальнейшего маркетинга. На третьем этапе осуществляется продвижение гостиничных услуг в выбранных сегментах. Разрабатывается и внедряется комплекс маркетинговых инструментов, направленных на удовлетворение потребностей конкретной целевой аудитории.

При этом следует учитывать ряд ключевых принципов сегментации потребительского рынка, которые универсальны и применимы ко всем формам предпринимательской деятельности:

Принцип сегментации	Описание
Географический	Учет территориальных особенностей – национальных и региональных различий, влияющих на вкусы и предпочтения потребителей при выборе товаров и услуг.
Демографический	Оценка влияния таких факторов, как возраст, стадия жизненного цикла, уровень образования, этническое происхождение и семейное положение на покупательское поведение.
Социально-экономический	Анализ того, как уровень дохода и социальный статус потребителя определяют его покупательские привычки и выбор продукции или услуг.
Географически-демографический	Учет влияния местонахождения и условий жизни клиентов на их поведение как потребителей.
Осознанная выгода	Разные группы покупателей по-разному воспринимают ценность одних и тех же продуктов или услуг, что влияет на их выбор.
Частота потребления и брендовая лояльность	Разделение потребителей в зависимости от частоты обращения к продукту или услуге, а также степени приверженности к конкретному бренду.
Психографический	Учет стиля жизни, поведенческих установок и личных характеристик потребителей при определении их предпочтений.
Ситуационный	Разделение потребительского рынка в зависимости от конкретных обстоятельств или ситуаций, в которых возникает потребность в товаре или услуге.
Чувствительность к маркетинговым воздействиям	Оценка степени восприимчивости потребителей к различным маркетинговым инструментам, таким как реклама и методы продвижения.

В основу сегментации рынка туристических услуг положены следующие принципы:

Фактор	Описание
Покупатели и конечные клиенты	В туристической отрасли лицо, оплачивающее услугу, и лицо, непосредственно ею пользующееся, нередко не совпадают. Например, организация бронирует номера для своих сотрудников, или родители оплачивают тур для ребенка. Поведение этих групп как потребителей различается.
Цель путешествия	Потребительское поведение в значительной степени определяется целью поездки: отпуск, командировка, участие в мероприятии и пр.
Оптимальное время для принятия решения и бронирования	Принимая решение о поездке, потребители учитывают два фактора: – сезонность (например, планы на летний отдых формируются зимой); – разница между датой бронирования и датой начала поездки. Те, кто бронирует ближе к дате выезда, зачастую получают наибольшие скидки.
Длительность свободного времени	Продолжительность отпуска или другого свободного времени оказывает влияние на выбор направления и вида путешествия.
Индивидуальные туристы и группы	Поведенческие предпочтения у путешественников, путешествующих в группе, могут отличаться от решений, принимаемых индивидуальными туристами.
Выбор направления поездки	Направление путешествия выбирается в зависимости от интересов той или иной категории туристов, при этом восприятие одних и тех же маршрутов может отличаться в разных рыночных сегментах.

Выбор целевого рынка представляет собой процесс определения наиболее перспективного и прибыльного сегмента или нескольких сегментов, на которые гостиничное предприятие будет направлять свои усилия. Это решение имеет стратегическое значение, так как именно от него во многом зависит успех всей дальнейшей маркетинговой деятельности.

Прежде чем окончательно выбрать целевой сегмент, следует тщательно рассмотреть следующие ключевые вопросы:

- Какие потребности и предпочтения присущи данной категории потребителей?
- Обладает ли гостиница необходимыми ресурсами и возможностями для удовлетворения этих потребностей?
- Имеет ли гостиница конкурентное преимущество в обслуживании данной группы по сравнению с другими компаниями?
- Способно ли предприятие достичь своих стратегических и финансовых целей, сосредоточившись на этом сегменте?

Процесс выбора целевого рынка включает в себя ряд последовательных этапов, каждый из которых способствует точному определению наиболее подходящего направления маркетинговой деятельности (см. рисунок 6.5).



Рисунок. 6.5. Основные этапы выбора целевого рынка

Анализ потенциала рыночного сегмента предполагает оценку его количественных характеристик, включая плотность. Сегмент должен обладать достаточной емкостью, чтобы покрыть издержки, связанные с выведением продукта на рынок и его последующей реализацией, а также обеспечить стабильную прибыль. Важно, чтобы этот сегмент имел хорошие перспективы дальнейшего роста.

Для оценки доступности сегмента гостиничному предприятию необходимо обладать точной информацией, которая позволяет определить возможность выхода на данный сегмент, а

также выявить потенциальные барьеры или ограничения, мешающие продвижению услуг.

Определение значимости сегмента включает анализ степени обоснованности его выделения как отдельной группы клиентов. Нужно понять, насколько эта группа отличается устойчивыми характеристиками и насколько стабильны ее потребности в конкретных услугах. Если подобная устойчивость отсутствует, гостиница рискует попасть в высококонкурентный сегмент либо предложить услугу, которую потребители не смогут однозначно воспринять.

Потенциал сегмента рынка характеризуется его количественными показателями, то есть плотностью. Сегмент должен быть достаточно емким, чтобы покрывать расходы на вывод продукта на рынок и его эксплуатацию, а также приносить прибыль. Кроме того, он должен иметь перспективы роста в будущем.

Анализ возможностей развития сегмента рынка включает в себя:

- оценку риска;
- определение позиций основных конкурентов;
-прогнозирование реакции конкурентов на появление нового гостиничного предприятия;
- прогнозирование продаж и потенциальных доходов.

На основании этих исследований принимается обоснованное решение о целесообразности выбора конкретного сегмента в качестве целевого.

Определение целевого рынка тесно связано с разработкой маркетинговой стратегии гостиничного предприятия. После выбора целевых сегментов необходимо определить, какое позиционирование будет наиболее выгодным в рамках каждого из них.

Позиционирование услуги на рынке – это способ, которым потребители воспринимают ее ключевые характеристики и сравнивают с аналогичными предложениями конкурентов. В

условиях высокой насыщенности информацией потребители не могут каждый раз заново оценивать услугу – они формируют определенные представления и распределяют услуги по мысленным категориям. Это помогает им упростить процесс выбора и принятия решений.

Руководители гостиниц стремятся к тому, чтобы образ их предприятия формировался не стихийно, а целенаправленно. Для этого они тщательно изучают возможные позиции на рынке и подбирают наиболее выгодную с точки зрения конкуренции и целевого сегмента. Затем формируется маркетинговый комплекс, призванный обеспечить достижение необходимого позиционирования.

Специалисты по маркетингу могут использовать несколько способов позиционирования услуг:

- Во-первых, статус гостиничного сервиса можно определить по его отличительным особенностям;

- Во-вторых, положение гостиничного обслуживания можно определить исходя из потребностей, которые оно удовлетворяет, или выгод, которые оно предоставляет своему клиенту;

- В-третьих, статус гостиничного сервиса может определяться наличием конкурента;

- В-четвертых, статус гостиничного сервиса можно определить по внешнему виду гостиниц различных категорий.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. В чем заключаются основные различия между индивидуальными и корпоративными продажами?
2. Перечислите отличительные особенности гостиничного обслуживания.
3. Назовите пять этапов жизненного цикла продукта и дайте краткое пояснение к каждому этапу.
4. Как поведение потребителей влияет на маркетинговую стратегию в гостиничном бизнесе?

5. Каких маркетинговых преимуществ может достичь гостиничная компания путем внедрения новых услуг?

6. Опишите группы покупательского поведения, сформированные на основе образа жизни туристов, и приведите пример маркетинговой стратегии для каждой из них.

7. Что такое психографический анализ? Как он применяется в гостиничном маркетинге?

8. На каком этапе жизненного цикла продукта маркетинговые расходы? наиболее высоки и почему?

ГЛАВА VII. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГОСТИНИЦАХ И РЕСТОРАНАХ

7.1. Специфика гостиничных услуг и их классификация

Гостиничные организации подразделяются по множеству критериев: степени комфортности, числу доступных номеров, целевому назначению, географическому положению, длительности функционирования, наличию питания, сроку пребывания гостей, а также ценовой политике.

По месторасположению гостиницы делят на:

1. Городские – предназначены преимущественно для деловых поездок; сюда относятся гостиницы эконом, стандарт и люкс-класса.
2. Приморские – важную роль играет удалённость от моря (от 50 до 300 метров и более).
3. Горные – как правило, это компактные объекты, включающие необходимое оборудование для зимнего и летнего активного отдыха (подъемники, лыжи, альпинистское снаряжение и др.).

По продолжительности деятельности гостиницы бывают:

- круглогодичного действия,
- функционирующие в два сезона,
- работающие в течение одного сезона.

По обеспечению питанием выделяют:

- гостиницы с полным пансионом (проживание и 3-разовое питание),
- гостиницы с частичным питанием или только завтраком.

По сроку пребывания гостей:

- предназначенные для длительного размещения,
- рассчитанные на краткосрочные визиты.

По уровню цен:

- бюджетные (25–35 долл.),
- эконом-класс (35–55 долл.),
- средний сегмент (55–95 долл.),

- отели первого класса (95–195 долл.),
- апарт-отели (65–125 долл.),
- престижные и люксовые (125–425 долл.).

Дополнительно гостиницы могут классифицироваться по типу собственности, близости к транспортной инфраструктуре и другим признакам, однако ведущим фактором классификации является уровень комфортности.

Критерии оценки комфортности включают: параметры и оснащение номеров, состояние мебели и санитарно-гигиенических зон, наличие ресторанов, кафе, баров и других объектов общественного питания, внешний вид и состояние здания и прилегающей территории, техническое оснащение (телефон, интернет, ТВ, мини-бар и др.), спектр дополнительных сервисов.

Также оцениваются персонал гостиницы по квалификации, возрасту, знанию иностранных языков и внешнему виду.

Международные системы классификации:

Звёздная система – от 1 до 5 звёзд, принята во Франции, Австрии, России, Китае и других странах;

Буквенная – A–D (Греция): A – 4 звезды, B – 3, C – 2, D – 1;

Система корон (Великобритания): на одну единицу выше по сравнению со звёздной;

Уровневая (СНГ): «Люкс», «Высший А/В», «Первый», «Второй» и т.д.

Цель классификации – упрощение выбора для туристов, обеспечение информативности и прозрачности при соблюдении прав потребителей.

Государственный и профессиональный подходы:

1. В некоторых странах (например, Франция, Россия) разработкой и внедрением классификации занимаются госорганы.
2. В других странах (например, Германия, Швейцария) – профессиональные ассоциации (DEHOGA и др.).

В некоторых странах могут сосуществовать несколько систем классификации (например, в Великобритании: система BTA + система звёзд).

Наиболее подробные критерии в немецкой системе включают:

- рецепция,
- услуги завтрака и напитков,
- площадь номера,
- наличие санузла,
- люксовые категории и др.

7.2. Курортные и туристические гостиницы

Курортные гостиницы ориентированы на размещение отдыхающих с возможностью восстановления здоровья. Они строятся преимущественно в зонах с благоприятным климатом – у моря, в горах и на других природных курортах. Эти объекты должны включать в себя медико-оздоровительные помещения, диетическое питание и условия для спорта и досуга.

Проблемы курортных гостиниц:

Сезонность: эксплуатация длится от 3 до 6 месяцев в году, в зависимости от климата;

Кадровый дефицит: временный характер работы влияет на текучесть персонала и увеличивает расходы на их обучение;

Техническое обслуживание: в межсезонье затрудняется поддержание зданий и оборудования в надлежащем состоянии. Решение – внедрение электронных систем безопасности и сокращение штата.

Туристические гостиницы – это отели, ориентированные на обслуживание путешественников, экскурсионных групп, индивидуальных туристов. Они могут располагаться как в городах, так и в туристических зонах, недалеко от достопримечательностей, музеев, природных объектов. Их основные особенности: Умеренные цены, часто рассчитаны на массовый туризм; простые и удобные условия проживания; чаще всего предлагают стандартные услуги; завтрак, экскурсии, транспорт, бронирование билетов; а твкже могут принимать

организованные группы туристов, школьные и студенческие поездки.

В международной практике часто встречаются спортивные гостиницы, оснащённые бассейнами, теннисными кортами, гольф-площадками и пр.

Классификация гостиничных номеров

По числу мест:

- ✓ одноместные,
- ✓ двухместные,
- ✓ трёхместные и т.д.

По числу комнат:

однокомнатные, двухкомнатные и многокомнатные.

По назначению:

- эконом, бизнес, люкс, апартаменты и др.
- Бизнес-класс: рабочее место, факс, ПК и пр.
- Эконом: базовое оснащение, доступная цена.
- Апартаменты: многокомнатные с кухней и бытовой техникой.
- Люкс-апартаменты: 3-4 комнаты, не менее 45 м².

Классификация предприятий общественного питания

Критерии:

1. Производственно-торговая специфика;
2. Местоположение;
3. Категория клиентов;
4. Специализация меню;
5. Вместимость;
6. Способ обслуживания;
7. Режим работы;
8. Уровень сервиса.

Курортные и туристические гостиницы играют важную роль в развитии туризма. Курортные отели ориентированы на здоровье и релакс, Туристические – на культурный, экскурсионный и активный отдых. Они отличаются по набору услуг, типу клиентов

и инфраструктуре, но обе категории способствуют привлечению туристов и развитию экономики региона.

7.3. Культура обслуживания в сфере общественного питания

Культура обслуживания – это элемент корпоративной культуры, проявляющийся через стандарты и поведение сотрудников при взаимодействии с гостями. Она укрепляется политикой предприятия, системой мотивации и профессиональной подготовкой.

Компоненты культуры обслуживания:

- соблюдение норм безопасности и санитарии;
- эстетика интерьеров;
- достаточность и чистота посуды;
- знание и соблюдение этики общения;
- владение техникой сервировки и подачи блюд;
- соблюдение порядка обслуживания клиентов.

Безопасность гостей – приоритет: важны эвакуационные выходы, указатели, пожарные системы и обучение персонала охране труда. Все сотрудники обязаны проходить медосмотр и гигиеническую подготовку до начала работы.

Таблица - 7.1.

Посуда для подачи напитков

Напиток	Тип используемой посуды	Объем (см3)
Ликер, коньяк	Коньячные бокалы, бокалы в форме «тюльпана»	25, 35,
Водка, биттеры, настойки	Рюмка	50,
Игристые и десертные вина	Мадерная рюмка	75,
Белые сухие и полусухие вина	Рейнвейная рюмка	100,
Красные столовые вина	Лафитная рюмка	125,
Шампанское и игристые вина	Бокалы для шампанского	125-150,
Пиво	Пивные кружки	250-500,
Виски, содовая вода, пунш со льдом	Толстодонные цилиндрические или конические бокалы	300

Для полного раскрытия вкуса алкогольных напитков их необходимо подавать при определенной температуре. В таблице 7.2 указаны рекомендуемые температуры подачи различных напитков.

Таблица - 7.2.

Температура подачи напитков

Напиток	Температура подачи (°С)
Водка, виски, джин	4-6
Горькие настойки, ликеры	10-15
Французский коньяк	18-19
Белые столовые вина	8-12
Красные столовые вина	16-18, зимой 20
Десертные вина, вермуты	13-16
Игристые вина	6-8
Сухое и полусухое шампанское	8-10
Сладкое и мускатное шампанское	14-16
Светлое пиво	8-10
Темное пиво	10-12
Алкогольные коктейли	4-5

При предложении алкогольных напитков необходимо учитывать и время года. В жаркие дни рекомендуется пить белые сухие вина с освежающим вкусом, а зимой - красные столовые вина и коньяки.

Алкогольные напитки, подаваемые к столу, должны подаваться в бутылках и в индивидуальной посуде, если подаются группе. Для удобства наливания напитки наполняют до 3/4 объема посуды. Перед тем, как принести гостю заказ, официант обязательно должен показать бутылку. Для этого бутылку следует поднести к гостю этикеткой вниз, чтобы он мог убедиться, что заказ выполнен правильно. Открывать бутылку можно только в присутствии гостя и с его разрешения. Открыв бутылку, официант наливает гостю несколько глотков, чтобы тот попробовал. Организатору мероприятия не предоставляется возможность

пробовать. Официант наполняет бокалы или кружки только тогда, когда они полностью пусты. Перед тем, как наливать напиток, обязательно нужно получить разрешение гостя.

Предложение и подача безалкогольных напитков. Минеральную воду и газированные напитки рекомендуется подавать охлаждёнными до температуры 4–6 °С, так как именно при этом они наиболее вкусны и лучше утоляют жажду. Официант приносит бутылки либо в руках, либо на подносе, и открывает их только в присутствии гостя. После согласия гостя в бокал наливают примерно треть или половину содержимого.

Ледяную воду подают в бутылках или графинах, а в отдельных случаях – в конусообразных либо цилиндрических стаканах.

Предложение и подача горячих напитков. Горячие напитки – чай, кофе, какао, шоколад – оказывают бодрящее воздействие и повышают работоспособность. Их подают на завтрак, обед и ужин. При специализированном обслуживании гостям обычно предлагают чашку чая или кофе. Оптимальная температура горячих напитков – около 75 °С.

Чай обычно подают в фарфоровом чайнике, что помогает сохранить его аромат и температуру. В зависимости от ситуации чай можно подавать как в чайнике, так и в пиалах.

Внешний вид кофе зависит от способа его приготовления. В кафе чёрный кофе подают в зависимости от выбранной порции. Чтобы сохранить температуру, кофе рекомендуется разливать за столом или сразу в чашки для гостей. Оставшуюся порцию официант ставит справа от гостя.

Если кофе подается с молоком или сливками, используются специальные кофейники и ёмкости для подачи молока или сливок. Сахар подают отдельно – в сахарнице или иной посуде.

Основные правила правильной сервировки стола. Термин «сервис» происходит от французского слова «servier», которое одновременно обозначает подготовку стола к приёму пищи (расположение блюд и приборов) и совокупность предметов,

используемых для этой цели (посуда, столовые приборы, скатерти).

Сервировка стола – творческий процесс, который может варьироваться в зависимости от нескольких факторов:

- времени приёма пищи;
- ассортимента блюд и способов их приготовления;
- типа заведения общественного питания;
- методов обслуживания и видов услуг.

Все столовые приборы и посуда должны быть безупречно чистыми и размещаться на своих местах в строгом порядке. Процесс сервировки начинается с расстановки фарфоровой посуды, затем размещают столовые приборы, после чего ставят стеклянную или хрустальную посуду. Финальным этапом является расстановка салфеток и, при необходимости, ваз и других декоративных элементов.

При правильной сервировке каждому гостю выделяется место шириной примерно 60–70 сантиметров. На торжественных мероприятиях это расстояние увеличивают до 80–100 сантиметров для более комфортного размещения.

Подача заказанных блюд на ужин. Для подачи блюд на ужин требуются дополнительные приборы и принадлежности.

Таблица - 7.3.

Типы тарелок, используемых в ресторанах

Тип	Название	Описание
Кухонная тарелка (глубокая)	Глубокая тарелка	Диаметр 20-24 сантиметра, объем 250-500 кубических сантиметров. Используется для подачи горячих и холодных первых блюд.
Кухонная тарелка (плоская)	Плоская кухонная тарелка	Диаметр 27-32 сантиметра. Используется для подачи вторых блюд (гарниров и блюд с гарниром).
Тарелка для закуски (большая)	Большая тарелка для закуски	Диаметр 26-31 сантиметр. Используется для подачи горячих и холодных закусок, холодных мясных блюд, а

		также сладких горячих блюд с соусом.
Маленькая тарелка для закуски	Тарелка для небольшой закуски	Диаметр 20 сантиметров. Используется для подачи холодных закусок.
Десертная тарелка (глубокая)	Десертная тарелка (глубокая)	Диаметр 20 сантиметров. Используется для подачи сладких блюд с соусом.
Десертная тарелка (плоская)	Плоская десертная тарелка	Диаметр 20 см. Обычно имеет кайму или узор. Используется для подачи фруктов и сладких десертов.
Тарелка для торта	Тарелка для торта	Диаметр 16-18 см. Используется для подачи хлеба, тостов и пирожных.
Рыбная тарелка	Рыбная тарелка	Длина 33-37 см, ширина 23-26 см. Используется для подачи рыбных блюд на стол.
Большая тарелка для закусок	Большая тарелка для закусок	Диаметр или длина 40-45 см. Используется для подачи холодных блюд из рыбы, мяса, домашней птицы и дичи, а также канапе.
Салатница	Салатница	Глубокие тарелки различной формы, объем 120 см3. Используется для подачи салатов, свежих овощей, маринадов и т. д.
Селёдочница	Селёдочница	Продолговатое блюдо. Используется для подачи сельди и рыбных консервов.
Подставка для яйца	Подставка для яйца	Используется для подачи яичных блюд на стол.
Подставки	Подставки	Подставки ставят под чашку или стакан.

Стол предварительно сервируют закусочными и небольшими столовыми тарелками, закусочными и столовыми приборами, салфетками, бокалами для вина, емкостями для специй и цветами.

✓ Закусочные и столовые тарелки располагают на расстоянии примерно 2 см от края стола, ближе к центру каждого стула.

✓ Тарелки для торта ставят на расстоянии 5–10 см от маленьких столовых тарелок, так чтобы их центры находились на одной линии.

✓ Столовые приборы размещают справа от тарелки, а слева – слева направо. При подаче приборы гостю подают в обратном порядке.

✓ При сервировке стаканов один стакан ставят на кончик ножа.

✓ Если используется несколько видов стеклянной посуды (фужеры, бокалы разных размеров), их размещение зависит от последовательности подачи блюд и напитков: стаканы для напитков, подаваемых с закусками, ставят ближе, для десертов – дальше. Фужеры и бокалы можно расположить по диагонали или в виде треугольника.

Общие рекомендации:

- Основной напиток ко второму блюду подают в рюмке.
- На столе не должно быть более трёх стеклянных сосудов.
- Для дополнительных заказанных напитков используют отдельные бокалы и фужеры.
- Правила сервировки основного стола не являются жесткими – официант может проявлять творческий подход, главное, чтобы подача была удобна для гостей.

Раньше термин «обслуживание номеров» охватывал любые услуги, оказываемые в номерах гостиниц, сейчас он чаще означает доставку еды и напитков в номер. Для более точного описания используют выражения: «завтрак в номере», «обед в номере», «ужин в номере».

Обслуживание номеров требует специальной подготовки персонала и включает:

- выполнение пожеланий гостей,
- сервировку стола,
- правильную подачу блюд,
- соблюдение правил этикета и поведения.

Приём заказов: Гости оставляют заказы по телефону администратору или сотрудникам отдела, которые поддерживают связь с администратором. В крупных отелях заказ может принимать ночной персонал или старший официант.

При приёме заказа фиксируют:

1. Номер комнаты;
2. Количество гостей;
3. Наименования и количество заказанных блюд, закусок и напитков;
4. Время подачи заказа.

Старший официант передает заказ на кухню или непосредственным исполнителям.

Используемая посуда и оборудование: Для обслуживания применяются специальные предметы: глубокие металлические миски с крышками, кофейники, чайники, сливочники, подносы, оборудование для подогрева и поддержания температуры, сервировочные тележки и переносные столики.

Основные правила обслуживания:

1. Заказ подают на тарелке, передвижной тележке или столе. Если используется поднос, его держат в левой руке, правая остаётся свободной для открытия двери и других действий.
2. Перед входом в номер официант должен постучать и войти только после разрешения.
3. Обязательно приветствие гостя.
4. При завтраке в постели тарелку подают прямо на кровать, при двух гостях – по отдельности.
5. Блюда размещают так же, как на обычном столе в ресторане.
6. Если гость предпочитает есть за столом в номере или на балконе, стол накрывают мягкой скатертью, блюда ставят либо на тарелку, либо прямо на стол.
7. Официант не задерживается долго в комнате и общается с гостем только по необходимости, сохраняя вежливость.

Виды питания в гостиницах. В гостиницах обычно предлагают следующие варианты питания:

Полный пансион (Full Board, FB): трёхразовое питание – завтрак, обед и ужин.

Полупансион (Half Board, HB): двухразовое питание – завтрак и обед или завтрак и ужин.

Только завтрак (Bed and Breakfast, BB): одноразовое питание.

В клубных отелях действует система **«All inclusive»**, где помимо трёхразового питания гостям предлагают в течение дня бесплатные закуски, алкогольные и безалкогольные напитки.

Организация завтрака. Завтрак – важный приём пищи, который задаёт тон всему дню гостя, поэтому к его организации предъявляют особые требования:

- Помещение должно быть чистым и хорошо проветриваемым.
- Сотрудники утром должны быть бодрыми и внимательными.
- Обслуживание должно быть непрерывным.

Основные виды завтраков:

1. *Континентальный завтрак:* кофе, чай или горячий шоколад, сахар, сливки (молоко), лимон, варенья, мёд, хлебобулочные изделия и сливочное масло. Часто включён в стоимость проживания.
2. *Расширенный завтрак:* кроме континентального включает соки (апельсиновый, грейпфрутовый, томатный), мясные блюда, сыр, колбасу, яйца, йогурт, творог, крупы. Может подаваться в формате шведского стола.
3. *Английский завтрак:* начинается с чая или кофе, включает хлебобулочные изделия, тосты, сливочное масло, варенье, мед, крекеры, а также яичные блюда с беконом, омлетом, гренками, рыбой и кашами. Может рассматриваться как расширенный завтрак.

Таблица - 7.4.

Национальные виды завтраков

Тип завтрака	Компоненты
Австрия 1-й вид	Кофе со сливками или молоком, булочка
Австрия 2-й вид	Холодные закуски (колбаса, отварное мясо), горячие блюда (пшеница или отварная говядина, жареная печень), минеральная вода, кофе
Голландский	Кофе, чай, молоко; голландское печенье из анисового теста; голландский сыр; овсяная каша; начинка для блинов; мясное ассорти; сыворотка
Испанский и португальский завтрак	Кофе, булочки и мармелад или горячий шоколад и печенье
Испанский и португальский бранч (с 10:00 до 12:00)	Овощные, рыбные и яичные блюда
Германия 1-й вид (примерно в 6:00)	Кофе с молоком или сливками, булочки с мармеладом или джемом, бутерброды с сыром и маслом
Германия 2-й вид (около 11:00)	Холодные и горячие закуски, первое и второе блюда, десерт
Польша 1-й вид	Чай, кофе с молоком, булочка, мармелад или джем
Польша 2-й тур	Холодные и горячие закуски, сладости, кофе, чай с молоком
Скандинавия	Рыбные и мясные блюда; хрустящий хлеб
Финляндия	Горячие молочные напитки
Французский завтрак, 1-й тур	Очень крепкий кофе с большим количеством молока, сливочное масло, различные сыры, хлеб, булочки и бублик
Французский завтрак, 2-й тур	Холодные закуски (бутерброды, канапе, различные свежие и консервированные овощи, мясо птицы, рыба, масло, морепродукты кроме рыбы), горячие овощные закуски, горячие рыбные или мясные блюда с овощным гарниром, фрукты, кофе
Швейцарский завтрак, 1-й тур	Кофе с молоком, булочка
Швейцарский завтрак, 2-й тур	Сыр, мясное ассорти, овсяная каша, горячие блюда из рыбы или мяса, булочка, мед

4. Завтрак с шампанским. Завтрак подается с 10:00 до 11:30. Он включает кофе, чай, алкогольные напитки (шампанское, вино), небольшие холодные закуски, горячие блюда, супы, салаты и сладости. Форма питания - шведский стол. Завтраки с шампанским обычно подаются на официальных мероприятиях.

5. Поздний завтрак. Завтрак подается с 10:00 до 14:00. Он включает блюда, характерные для завтрака и обеда: горячие и холодные напитки, булочки, сливочное масло, варенье, колбасы, сыр, горячие мясные блюда, супы, сладости. Форма питания - шведский стол. Бранч можно употреблять вместо завтрака и обеда.

Кроме того, существуют различные способы обслуживания при организации завтрака, обеда и ужина:

«A la carte» (выбор из меню): гости выбирают из меню блюда, которые им нравятся. Заказ отправляется на кухню, блюдо готовится и подается гостю. Этот способ обслуживания позволяет гостю обратиться за советом к официанту, который может дать рекомендации в соответствии с пожеланиями гостя.

При этом способе используются «рекомендательные» методы обслуживания. Например, консультирование гостей по поводу предлагаемых блюд и напитков или помощь в выборе вина. Такой подход помогает гостям выбрать определенное блюдо или напиток и увеличить доход ресторана. Гости часто с удовольствием принимают такие советы, поскольку считают данные рекомендации полезными.

«A part» (предварительный заказ) - при этом способе гости делают предварительный заказ и пользуются услугой в течение определенного времени. Этот метод часто используется в домах отдыха или курортных отелях.

«Table d'hote» (единое меню): При этом способе все гости обслуживаются одновременно, и им предлагается одинаковое меню. Обслуживание начинается после того, как все гости рассаживаются за столом. Этот метод в основном используется в пансионатах, домах отдыха и других местах размещения.

Шведский стол - это способ организации питания, предлагающий широкий выбор блюд, где клиенты имеют возможность выбрать то, что им нравится. Состав шведского стола может быть различным: от очень простого (мармелад, хлеб, масло, колбаса и сыр, какой-либо вид сока, чай, кофе) до очень богатого (множество блюд и напитков). Этот метод позволяет гостям выбирать блюда по своему вкусу.

Преимущества шведского стола:

- Увеличивает вместимость зала ресторана;
- Ускоряет процесс обслуживания;
- Требует меньше квалифицированного персонала.

Кроме того, услуги фуршета широко используются на таких мероприятиях, как конференции, симпозиумы, собрания и переговоры. При таком подходе блюда выбирают сами гости, а персонал выполняет только такие задачи, как проверка блюд, подача дополнительных порций, предложение напитков, приготовление чая или кофе, уборка посуды.

7.5. Виды обслуживания

Обслуживание гостей в ресторанах и других предприятиях общественного питания зависит от типа организации, уровня оснащения и категорийности заведения. Существуют несколько основных видов обслуживания, которые отличаются техникой подачи блюд, взаимодействием персонала с гостями и уровнем сервиса.

Основные виды обслуживания:

- Французское обслуживание
- Английское обслуживание
- Американское обслуживание
- Немецкое обслуживание
- Русское обслуживание

Все виды обслуживания осуществляются профессиональным персоналом, включая официантов и вспомогательных работников.

Французское обслуживание. Французский сервис считается одним из самых изысканных и престижных видов обслуживания. Он применяется преимущественно в ресторанах высшей категории. Особенностью французского обслуживания является красивая демонстрация блюд: большие блюда с едой подаются гостям для визуального восприятия, вызывая аппетит и желание попробовать.

Официант подходит к гостю с левой стороны и аккуратно перекладывает еду с большого блюда на тарелку гостя.

Существует разновидность, когда официант подаёт блюда, а гости самостоятельно берут порции.

Для французского обслуживания требуется хорошо организованная команда:

1. **Управляющий рестораном (*maitre d'hotel*)** – отвечает за общий порядок и качество сервиса.
2. **Старший официант (*chef de rang*)** – обслуживает несколько столов, встречает гостей, объясняет меню, принимает заказы, контролирует обслуживание.
3. **Старший помощник официанта (*demi chef de rang*)** – заказывает напитки, подаёт блюда.
4. **Помощник официанта (*commis de rang*)** – передаёт заказы на кухню, приносит блюда, убирает со стола.
5. **Сомелье** – специалист по винам и напиткам.

Французский сервис может использоваться как при обслуживании отдельных столов, так и при банкетах.

Преимущества:

- ✓ Постоянный контакт с гостями, создание особой атмосферы.
- ✓ Возможность гостю выбрать желаемый объём порции.

Недостатки:

- ✓ Требуется значительное количество квалифицированного персонала.
- ✓ Сложность и высокая трудоёмкость.

Английское обслуживание. Английский сервис предполагает, что блюда подаются на стол, уже накрытый для обеда. Обслуживающий персонал подаёт блюда с правой стороны гостя. Если требуется подать дополнительные блюда, используется новая посуда, а стеклянная заменяется.

При английском сервисе применяется гуеридон – сервировочный столик на колесиках. Он подкатывается к гостю, на котором выкладываются блюда. Гость выбирает порцию, а официант продолжает обслуживание.

Преимущества:

- ✓ Высокий уровень взаимодействия с гостями.
- ✓ Обслуживающий персонал может свободно передвигаться по залу.

Недостатки:

- ✓ Процесс обслуживания достаточно трудоёмкий и занимает много времени.
- ✓ Рекомендуется применять только для обслуживания небольшого количества столов.

Американское обслуживание. Этот вид обслуживания самый простой и быстрый. Все блюда порционируются и оформляются на кухне, а официанты лишь подают тарелки гостям.

Преиущества:

- ✓ Не требует большого количества персонала.
- ✓ Обслуживание быстрое и эффективное.

Недостатки:

- ✓ Слабое взаимодействие с гостем.
- ✓ Фиксированный размер порций, отсутствие выбора для гостя.

Немецкое обслуживание. При немецком сервисе еда выкладывается на большое общее блюдо, которое ставится на стол. Гость самостоятельно берёт желаемое количество.

Преимущества:

- ✓ Гость сам выбирает порцию, может взять добавку.
- ✓ Не требует много усилий со стороны персонала.

Недостатки:

- ✓ Поскольку каждое блюдо подаётся отдельно, требуется много посуды, что увеличивает количество мытья и обслуживания.

Русское обслуживание. При русском обслуживании официанты подают блюда на стол и сами разделяют их на порции. Гости выбирают понравившиеся блюда и кладут на свои тарелки.

Преимущества:

- ✓ Гость может выбрать желаемое количество пищи.
- ✓ Создаёт более домашнюю и комфортную атмосферу.

Недостатки:

- ✓ Требует много рабочей силы.
- ✓ Если гости не умеют аккуратно накладывать еду, внешний вид блюд может пострадать.

Организация банкетов. Банкеты – это торжественные мероприятия, которые могут быть посвящены юбилеям, корпоративным праздникам, официальным и частным событиям.

Классификация банкетов:

По способу приёма пищи:

- ❖ Сидя
- ❖ Стоя (фуршет)

По участию персонала в обслуживании:

- ❖ Полное обслуживание – весь цикл обслуживания выполняет персонал.
- ❖ Частичное обслуживание – гости частично сами выполняют некоторые действия (например, наполняют бокалы).

По видам блюд и напитков:

- ❖ Общее банкетное меню
- ❖ Чайный банкет
- ❖ Коктейльный банкет
- ❖ Шведский стол

Этапы организации банкета:

1. Приём и подтверждение заказа (согласование даты, причины, зала, времени, меню, количества гостей, стоимости и условий оплаты).

2. Подготовка к банкету (планировка рассадки, оформление зала, согласование меню).

3. Проведение обслуживания (размещение официантов, организация подачи блюд и напитков).

Для успешного проведения банкета важна точность и согласованность всех деталей между заказчиком и рестораном. Менеджер или метрдотель управляет работой персонала в день мероприятия.

7.6. Особенности и виды меню

Меню – это ключевой элемент управления ресторанным сервисом, который представляет гостям ассортимент предлагаемых блюд, закусок и напитков.

При составлении меню обычно соблюдается следующая последовательность:

1. Фирменные блюда – уникальные позиции заведения.
2. Закуски – горячие и холодные.
3. Супы
4. Основные блюда – разделяются на рыбные, мясные и вегетарианские.
5. Десерты
6. Напитки – алкогольные и безалкогольные.

При большом ассортименте напитков целесообразно выделять их в отдельное меню.

Классификация напитков в меню

Алкогольные напитки делятся на:

- Вина
- Пиво
- Крепкие спиртные напитки

Напитки классифицируются по:

1. Форме подачи – бокалы, стаканы, бутылки и т.д.
2. Выдержке – молодые и выдержанные вина.
3. Цене – от недорогих к дорогим.
4. Описание вкуса напитков

В меню можно кратко описывать вкус напитков (например, «изысканный», «легкий», «насыщенный букет»), но не стоит слишком подробно, чтобы не создавать диссонанса с фактическим восприятием гостя.

Ассортимент меню. Широкий ассортимент включает разнообразные категории блюд и напитков, охватывающие различные вкусовые предпочтения и диетические особенности (птица, дичь, мясо, рыба, вегетарианские блюда и т.д.). Правильно составленное меню влияет на успешность и рентабельность предприятия.

Таблица - 7.5

Список напитков в меню

Вид напитков	**Название напитка**
Аперитивы	
- Местное белое вино	Местное красное вино
- Импортное белое вино	Импортное красное вино
- Игристое вино	Шампанское
- Белый вермут	Красный вермут
- Пряный аперитив	Анисовый аперитив и другие
Крепкие алкогольные напитки	
- Водка	Ликеры (виски - шотландский, ирландский, бурбон, канадский)
- Джин	Ром
- Бренди, коньяк, кальвадос и другие	
Пиво	Местное
- Импортное пиво	
Смешанные напитки	Коктейли
Безалкогольные напитки	Минеральная вода, лимонады, соки
Горячие напитки	Кофе, чай, молоко

Особенности и виды меню. Глубина ассортимента меню означает наличие различных вариантов предлагаемых блюд. Можно рассмотреть рестораны с широким ассортиментом, например, рыбные рестораны, заведения, специализирующиеся на молочных продуктах, вегетарианской кухне, пицце и пельменях.

Различные меню отличаются в зависимости от состава группы клиентов, типа и вместимости заведения общественного питания, а также способов и стилей обслуживания.

1. Меню **«A la carte»**. В этом меню указывается отдельная цена для каждого блюда. Такое меню часто используется в высококлассных ресторанах при отелях, поскольку оно создает комфортную и роскошную атмосферу, сочетая гостиничные и ресторанные услуги.

2. Меню **«Table d'hote».** В этом меню предоставляется возможность выбрать одно или несколько блюд по заранее установленным ценам. Такое меню экономически выгодно для многих гостей отеля.

3. **«Menu du Jour» -** меню дня.

4. **Меню для путешественников**. Такие меню предназначены для привлечения туристов, делая акцент на доступности и питательности блюд.

5. **Калифорнийское меню**. В некоторых ресторанах Калифорнии можно заказать любое блюдо в любое время.

Во многих ресторанах используются заранее составленные меню, которые не меняются ежедневно. Такие меню называются статическими. Статические меню изменяются только для добавления сезонных продуктов или замены блюд, не пользующихся популярностью среди клиентов.

Противоположностью статическим меню можно назвать **циклические меню**. Циклическое меню предлагает определенный список блюд и напитков, которые повторяются через определенные промежутки времени.

Составление меню - сложный процесс. Это, с одной стороны, наука, а с другой - искусство, требующее большого практического опыта и учета различных факторов. К этим факторам относятся:

- Предпочтения клиентов;

- Численность и квалификация персонала;

-Наличие различного кухонного оборудования и его мощность;

- Наличие необходимых ингредиентов и их свежесть.

При составлении меню также важно учитывать результаты качественного анализа. Высокое качество блюд и скорость обслуживания в современных ресторанах достигаются за счет глубокой специализации производственных процессов. Например, классическая кухонная бригада (Le service de cuisine), созданная Жоржем Огюстом Эскофье в период с 1847 по 1935 год, включала:

1. Шеф-повар (фр. maitre saucier);

2. Заместитель шеф-повара (су-шеф). Шеф-повар тратит много времени на выполнение административных обязанностей, поэтому повседневное управление возлагается на заместителя. На небольших предприятиях может быть несколько заместителей: один руководит дневной сменой, другой - вечерней, третий отвечает за банкеты и так далее;

3. Дежурный повар (chef de partie);

4. Специалист по соусам (saucier);

5. Жарильщик (rotisseur). Он жарит и готовит мясо, птицу, рыбу, готовит на гриле и делает шашлыки;

6. Специалист по супам;

7. Специалист по холодным мясным закускам (garde manger). Обрабатывает сырое мясо, готовит холодные закуски, паштеты и салаты;

8. Банкетный повар. Он готовит блюда согласно банкетному меню;

9. Специалист по десертам и различной выпечке (patissier);

10. Специалист по овощным блюдам и гарнирам (entremetier).

Широкий ассортимент напитков, предлагаемых в меню, требует наличия таких специалистов, как сомелье (эксперт по винам). Мощное кухонное оборудование и его вместимость являются очень важным фактором при составлении меню. Как и другие факторы, этот также требует учета технологии приготовления пищи и имеющегося оборудования.

Наличие и свежесть ингредиентов - ингредиенты, необходимые для приготовления блюд, должны быть доступны в

течение всего года. Очень важно предоставлять клиентам точную информацию об ингредиентах, используемых в приготовленных блюдах. Например, свежие овощи и фрукты значительно дешевле летом и осенью по сравнению с зимой и весной.

Качественный анализ и оптимизация меню. Цель качественного анализа меню - сократить ассортимент предлагаемых блюд, оставив только самые популярные и прибыльные. Меню - это не руководство по приготовлению пищи.

В 1985 году Хейс и Гаффман предложили метод оценки пунктов меню по степени их прибыльности и присвоили каждому пункту индивидуальный рейтинг на основе степени его доходности. Первые три уровня меню приносят наибольшую прибыль (Таблица - № 7.6).

На основе других методов качественного анализа продукты питания делятся на четыре основные группы (каждая с наименьшим и наибольшим спросом, продажами, прибылью и другими показателями), затем меню оптимизируется на основе сравнительного анализа.

Существует несколько традиционных методов анализа меню. Один из самых ранних методов был предложен Джеком Миллером. На основе анализа ассортимент блюд делится на две группы:

1) блюда, заказанные клиентами,

2) блюда, не заказанные клиентами.

Продукты с высоким спросом, даже при низкой рентабельности, Джек Миллер называл «победителями».

Метод Миллера, разработанный в 1980 году, включает следующую матрицу: вертикальная ось - объем продаж, горизонтальная ось - процент затрат (таблица 7.5). Лучшими «лидерами» признаются блюда с низкой себестоимостью и высоким объемом продаж.

Таблица - 7.6.

Рейтинг блюд по методу Хейса и Гаффмана

Ранг	Блюдо	Чистая прибыль (убыток), за единицу
1	Лангет	58,30
2	Белок в курином филе	26,66
3	Помидоры, фаршированные сырным салатом	21,03
4	Салат из кукурузы и абрикосов	19,75
5	Карбонад с гарниром	16,65
6	Креветки	-2,32
7	Грибы, тушенные в сметане	-10,15
8	Желе из мяса страуса	-17,74
9	Спагетти	-19,40
10	Баранина на шампуре	-20,35

В 1982 году профессор Вашингтонского университета Дональд Смит в своем учебнике «Инженерия меню» предложил четырехпозиционную схему оценки каждого блюда. Блюда, занявшие лучшие позиции, называются «звездами» (таблица 7.6). Они имеют наибольшую валовую прибыль (горизонтальные стрелки) и наибольший объем продаж (вертикальные стрелки), причем Смит определяет валовую прибыль как разницу между ценой и издержками без учета объема продаж.

Самую низкую (худшую) позицию в матрице занимают «собаки».

В меню каждого ресторана обычно присутствуют четыре категории блюд: «звезды», «рабочие лошади», «вопросы» и «собаки». Менеджеры стараются увеличить количество «звезд» и полностью исключить «собак».

Однако на практике это очень сложно реализовать, потому что сегодняшняя «звезда» может завтра наскучить гостям или превратиться в «рабочую лошадку». И наоборот, «загадочное» блюдо вскоре может стать следующей «звездой».

В 1983 году Дэвид Павесик предложил использовать комбинацию трех основных переменных в анализе меню: цену блюда, прибыль и объем продаж.

В предложенной матрице лучшие позиции занимают блюда с низкой себестоимостью и высокой валовой прибылью (средневзвешенной), которые отличаются высоким объемом продаж.

При сравнительном анализе меню по всем представленным методам необходимо учитывать следующие условия:

- Различные группы блюд в меню (закуски, основные блюда, десерты и т.д.);
- Время приема пищи (завтрак, обед, ужин и др.) и форму обслуживания;
- Масштаб и тип управления рестораном;
- Продолжительность периода анализа.

Кроме того, важно учитывать внешний контекст: изменения в предпочтениях гостей, конкуренцию, сезонность ингредиентов и экономические факторы, которые могут влиять на спрос и себестоимость блюд. Только комплексный подход позволит менеджерам принимать эффективные решения по корректировке меню, повышению прибыльности и удовлетворению клиентов.

Таким образом, регулярный мониторинг и адаптация меню – ключевые элементы успешного ресторанного бизнеса, позволяющие своевременно выявлять «звезды» и минимизировать присутствие «собак», оптимизируя при этом общую рентабельность.

Анализ меню с использованием матриц и показателей цены, прибыли и объема продаж является эффективным инструментом управления ресторанным ассортиментом. Однако динамичный характер ресторанного бизнеса требует постоянного мониторинга и гибкости, поскольку положение блюд в меню может меняться со временем под воздействием факторов спроса, сезонности и предпочтений гостей. Для достижения максимальной эффективности важно учитывать специфику групп блюд, время

приема пищи, формат обслуживания и особенности управления рестораном. Только системный и комплексный подход позволит оптимизировать меню, повысить прибыльность и обеспечить конкурентоспособность заведения на рынке.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Перечислите важнейшие критерии классификации предприятий общественного питания.
2. На какие виды можно разделить предприятия общественного питания по характеру торгово-производственной деятельности?
3. Как классифицируются бары по месторасположению, особенно по расположению в здании гостиницы?
4. Какую информацию необходимо учитывать и фиксировать при приеме заказа на обслуживание номеров в гостинице?
5. Опишите специальные правила обслуживания гостей в номере.
6. Перечислите основные составляющие культуры обслуживания в учреждениях общественного питания.
7. Какие требования предъявляются к персоналу, обслуживающему гостей в гостиничных ресторанах и номерах?
8. Каковы особенности организации питания для групповых туристов и делегаций?
9. В чём заключаются отличия между сервисом в ресторане, кафе и баре гостиницы?
10. Какие современные технологии используются для повышения качества обслуживания в предприятиях общественного питания?

ГЛАВА VIII. МЕТОДЫ И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЦАХ И РЕСТОРАНАХ.

8.1. Понятие и классификация методов управления.

Метод управления представляет собой совокупность различных приёмов и способов воздействия на управляемый объект с целью достижения намеченных задач. Он включает в себя систему принципов, приёмов и подходов, которые помогают рационально использовать ресурсы, в том числе время и усилия, при решении управленческих задач и внедрении тех или иных управленческих практик.

Методы управления применимы как к коллективам работников в целом, так и к индивидуальным сотрудникам. Это обусловлено тем, что управление в широком смысле рассматривается как направленное воздействие на объект управления – будь то гостиничная компания, её подразделения или персонал.

При выборе конкретного метода управления необходимо учитывать ряд факторов:

- скорость, с которой может быть достигнута цель;
- степень вероятности её достижения;
- характер отношений подчинённости;
- особенности управляемого субъекта;
- личность управляющего;
- уровень экономической самостоятельности;
- психологический климат в коллективе.

Разнообразие управленческих методов и множественность подходов к их систематизации затрудняют процесс выбора оптимального способа для решения той или иной задачи. Поэтому существует потребность в их классификации, основанной на системном подходе. Для каждого метода необходимо обозначить его направленность, сущность и форму организации.

Направленность метода показывает, на какой объект управления он ориентирован (например, предприятие, его отдел или рабочая группа).

Содержательная часть включает конкретные формы и способы управленческого влияния.

Организационная форма отражает, каким образом осуществляется воздействие – напрямую или косвенно (например, через постановку целей или создание мотивирующих условий).

В управленческой практике гостиничных предприятий, как правило, используются различные методы в комбинации. Научная и практическая литература не даёт универсального подхода к определению содержания, объектов воздействия и классификации управленческих методов. Тем не менее, вне зависимости от классификационного подхода, все методы управления работают во взаимосвязи, поскольку в своей сути они направлены на человека как участника трудового процесса. В рамках каждого метода в определённой мере сочетаются направленность, содержание и организационная форма.

На этой основе принято выделять три основных группы методов управления:

1. Экономические методы – опираются на использование материальных стимулов и ресурсов.
2. Организационно-распорядительные методы – включают приказы, инструкции, регламенты и прочие административные меры.
3. Социально-психологические методы – ориентированы на формирование положительного морального климата, мотивацию и взаимодействие в коллективе.

Управленческие взаимодействия, в первую очередь, основываются на экономических отношениях, вытекающих из объективных потребностей и интересов человека.

Экономические методы управления представляют собой целенаправленные способы воздействия на экономические интересы всех участников управленческого процесса. К этой

категории относятся как государственные структуры и коммерческие предприятия, так и отдельные сотрудники, то есть человеческий капитал организации. Эти методы формируют совокупность специализированных приёмов, применяемых на различных этапах управленческой деятельности.

Основные экономические инструменты включают:

- систему оплаты труда;
- внешнеэкономическое регулирование;
- налоговую систему;
- механизмы финансирования и инвестиционной деятельности;
- предоставление кредитов;
- формирование цен и другие рыночные инструменты.

Некоторые из этих методов действуют на всех уровнях управления, в то время как другие применяются лишь в рамках конкретных хозяйственных субъектов, например, фермерских хозяйств.

Заработная плата, как управленческий инструмент, оказывает значительное влияние как на организационные процессы, так и на содержание трудовой деятельности. С одной стороны, она выступает важнейшим элементом системы удовлетворения потребностей работников. С другой – её структура и методы начисления играют ключевую роль в мотивации и стимулировании производительного труда. Заработная плата традиционно занимает основную долю в структуре доходов населения.

Внешнеэкономическое регулирование в рамках управленческой деятельности направлено на создание благоприятных условий для функционирования внутренней экономики, поддержание оптимального баланса между импортом и экспортом, обеспечение внутреннего рынка товарами в условиях их нехватки, а также на выравнивание платёжного баланса путём контроля за ввозом продукции и стимулирования экспорта. Основными инструментами в этой сфере являются таможенные тарифы, пошлины и сборы.

Налогообложение, как элемент управленческой политики, представляет собой применение комплекса налоговых мер по отношению к экономическим субъектам и физическим лицам. Налоги – это обязательные отчисления, взимаемые государственными структурами и поступающие в централизованные и местные бюджеты. Они регулируются на законодательном уровне.

Применение экономических методов управления позволяет не только активизировать внутренние ресурсы организации, но и выявлять скрытые резервы для развития. В этом контексте встаёт вопрос о необходимости совершенствования системы материального стимулирования с учетом интересов различных категорий работников.

В отличие от методов административного воздействия, экономические подходы требуют разработки интегральных экономических показателей и механизмов их реализации. В результате использования экономических стимулов усиливается мотивация сотрудников и всего коллектива к продуктивной деятельности. При этом финансовые стимулы становятся определяющим фактором, а административные меры (приказы, указания, распоряжения) играют вспомогательную роль.

Для эффективного функционирования системы управления важно не только использовать экономические методы, но и активно развивать и усиливать организационно-управленческие и социально-психологические подходы, опираясь на экономические инструменты.

Одновременно необходимо повышать профессиональный уровень и управленческую культуру в применении данных методов. К числу основополагающих принципов применения методов управления в экономике относятся:

1. Системность – подход, обеспечивающий взаимодействие всех элементов управления в рамках единой структуры;

2. Комплексность – учет всех факторов и условий, влияющих на эффективность управленческого процесса.

Экономические методы базируются на механизмах экономического стимулирования. Эти подходы предполагают, что руководство несет полную ответственность за принятые решения, а персонал мотивирован на достижение поставленных целей без необходимости в жёстких инструкциях и постоянном контроле.

Среди отличительных черт экономических методов можно выделить: Повышение гибкости и адаптивности управляемых процессов; улучшение условий для эффективного контроля за деятельностью персонала; унижение необходимости в постоянном административном вмешательстве.

Расширение сферы применения экономических методов сопровождается ростом самостоятельности отдельных подразделений, укреплением механизмов саморегулирования и делегирования ответственности на более низкие уровни управления.

Организационно-распорядительные методы управления реализуются через четкие указания, распоряжения и приказы. Их объективной основой служат межорганизационные и внутриорганизационные связи, которые представляют собой важнейший элемент системы управления. Основное назначение таких методов – обеспечение координации действий сотрудников, что способствует соблюдению трудовой дисциплины, порядку и организованности в коллективе.

Следует подчеркнуть, что без организационно-распорядительного воздействия невозможно реализовать экономические методы в полной мере, поскольку именно они формируют необходимую структурную и исполнительную базу для применения экономических инструментов. Ключевым моментом является поиск оптимального соотношения между административными и экономическими методами, позволяющего добиться максимальной эффективности управленческого процесса. При этом организационно-административные подходы в первую

очередь опираются на полномочия и авторитет руководителя. Однако важно понимать, что административные методы не следует приравнивать к волевым или субъективным формам управления, характерным для жёсткого администрирования, лишённого гибкости и системности.

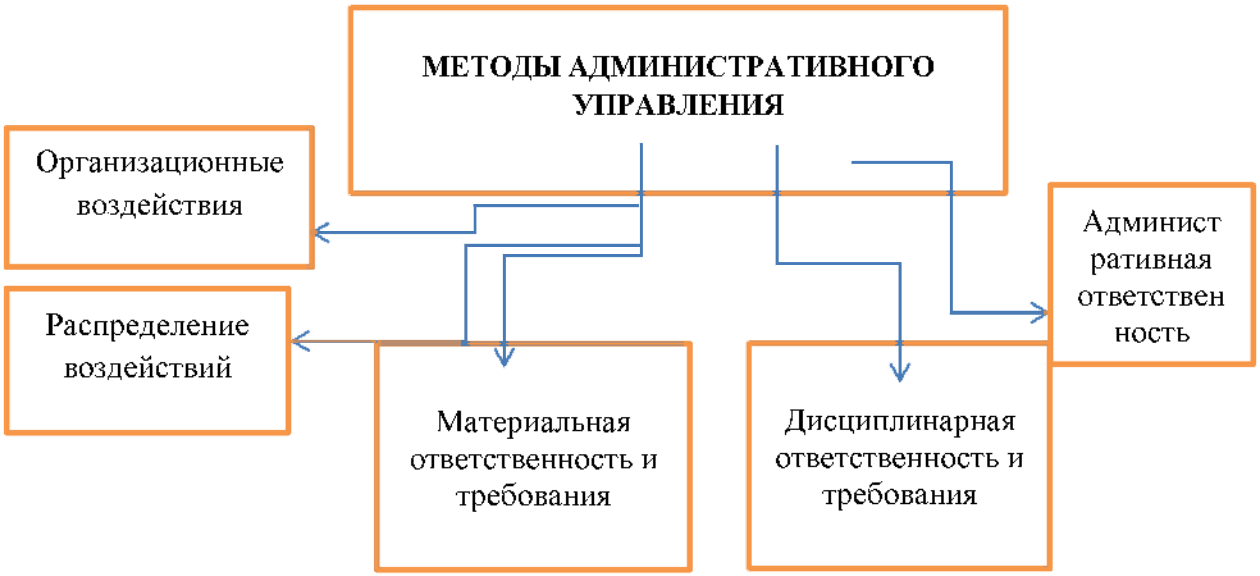


Рисунок 8.1. Методы административного управления

Организационно-административные методы управления предполагают прямое влияние на объект управления. Это влияние реализуется через издание приказов, распоряжений, устных указаний, контроль за их выполнением, поддержание трудовой дисциплины и другие формы организационного регулирования.

Главная цель этих методов – обеспечение точности исполнения и дисциплинированности трудовых процессов в рамках деятельности организации. Такие методы основаны на действующих нормативных актах, регламентирующих трудовые и хозяйственные отношения.

Организационно-административные подходы выражаются в трех основных формах:

- Обязательные директивы (приказы, запреты и аналогичные меры);
- Согласование (проведение консультаций, нахождение компромиссов);

- Рекомендательные меры (советы, пояснения, предложения и т.д.).

Объединяющим элементом всех этих форм является то, что они представляют собой прямые указания со стороны вышестоящих управленческих структур, нацеленные на повышение эффективности производственной деятельности, базируясь на законодательных и распорядительных документах, постановлениях и приказах.

В отличие от других подходов, организационно-распорядительные методы обеспечивают выполнение четко сформулированных решений и распоряжений. Это означает, что любые нарушения трудовой дисциплины рассматриваются как отклонения от профессиональных норм и могут повлечь за собой административные санкции.

Данные методы носят принудительный характер и сохраняют свою эффективность до тех пор, пока работа не становится для человека внутренне значимой и осознанной необходимостью.

Применение организационно-административных методов способствует устойчивости управляемой системы и оказывает целенаправленное влияние на объект управления. Особенность этих методов заключается в наличии прямого взаимодействия между руководителем и подчинёнными. Однако чрезмерная ориентация на косвенные формы воздействия со временем может ослабить активность работников и вызвать скрытое сопротивление. Наиболее действенным считается влияние, реализуемое через постановку задач и создание мотивационной среды, а не через формальные приказы.

Следовательно, организационно-распорядительные методы функционируют на базе правовых нормативов и властных полномочий руководителя. Хотя цели у них аналогичны другим методам управления, реализуются они через непосредственное управленческое вмешательство в деятельность коллектива.

Между тем, современные исследования подтверждают, что эффективность управленческих решений во многом определяется

учётом психологических факторов. Воздействие на эмоциональное состояние и мотивацию сотрудников позволяет сформировать сплочённую команду, объединённую общими целями. Статистические данные и социологические опросы демонстрируют, что лишь 15% успеха руководителя зависит от его профессиональной компетентности, в то время как остальные 85% зависят от умения взаимодействовать с людьми.

Знание индивидуальных особенностей, характера и поведения сотрудников позволяет предугадывать их действия в коллективной среде. В каждой трудовой группе формируется уникальный психологический климат, который играет важную роль в процессе формирования и развития эффективного коллектива. Особое значение имеет соблюдение принципа психофизиологической совместимости между членами команды. Японские исследования указывают, что благоприятная атмосфера в коллективе способна увеличить производительность труда в 1,5 раза, тогда как негативный психологический фон может резко её снизить.

Игнорирование социально-психологических аспектов управления может привести к ухудшению морального состояния персонала и падению результативности работы. Поэтому, чтобы выбрать наиболее действенные подходы к управлению персоналом, руководителю необходимо учитывать морально-психологические качества работников и социальные характеристики групп, а также осуществлять направленное управленческое воздействие.

Для этого применяются социально-психологические методы управления, которые представляют собой особые способы воздействия на межличностные отношения сотрудников и социальную динамику внутри трудового коллектива.

Эти методы основаны на использовании нравственных стимулов, психологических приёмов и мотивационных стратегий, направленных на преобразование внешней задачи в внутреннюю потребность личности. Главной задачей социально-

психологических методов управления является формирование благоприятного психологического климата внутри коллектива. Такая атмосфера способствует успешному решению образовательных, организационных и экономических задач. Понимание внутреннего мира и биологических особенностей человека позволяет руководителю подобрать наиболее эффективные подходы для укрепления сплоченности коллектива и активизации его деятельности. Объектом воздействия в социально-психологическом управлении выступают взаимоотношения между сотрудниками, их восприятие условий труда и отношения к рабочей среде.

Применение этих методов имеет важное значение для практики управления, поскольку они дают возможность учитывать актуальные мотивы и потребности работников, предвидеть возможные изменения в рабочей обстановке и принимать на этой основе обоснованные управленческие решения.

Эффективность социально-психологических подходов во многом определяется профессиональной подготовкой руководителя, его уровнем компетентности, организаторскими навыками, а также знанием законов социальной психологии. Эти методы предполагают наличие у руководителя гибкости и способности адаптироваться, что позволяет ему варьировать стили и формы управления в зависимости от ситуации. Убеждение при этом становится ключевым инструментом влияния. В процессе убеждающего воздействия необходимо учитывать индивидуальные особенности работников и характер межличностных связей в коллективе.

К важнейшим формам социально-психологического влияния можно отнести:

- планирование профессионального и социального развития сотрудников;
- использование убеждения как метода формирования личностных установок;
- организацию трудового соревнования;

- практику конструктивной критики и самокритики;
- проведение регулярных собраний и совещаний;
- участие в корпоративных традициях, церемониях и обрядах.

Игнорирование этих форм может привести к возникновению психологического напряжения и дискомфорта, что в свою очередь снижает эффективность работы всего коллектива.

8.2. Стиль управления

Менеджер играет ключевую роль на всех этапах управленческого процесса, так как именно от него зависят вектор развития коллектива, подбор персонала, формирование благоприятной психологической среды и другие важные аспекты функционирования организации.

Управление представляет собой способность вовлекать других людей в рабочий процесс и направлять их деятельность на достижение поставленных целей.

Одной из важнейших составляющих управленческой практики является стиль руководства. Под ним понимается индивидуальная модель поведения руководителя в отношении подчиненных, выражающаяся в способах мотивации и взаимодействия для достижения целей организации.

В структуре управления менеджер выступает не только как администратор, но и как организатор и лидер, а коллективная работа реализуется через руководство и лидерство, которые, несмотря на различия, имеют общие черты.

Каждый менеджер обладает уникальным стилем управления и использует в своей работе разнообразные методы – экономические, организационно-административные и социально-психологические – в зависимости от ситуации и задач.

Одной из известных концепций в изучении стилей руководства является теория Курта Левина, разработанная в 1938 году. Он выделил три основных стиля лидерства:

✓ *Авторитарный стиль* характеризуется жестким управлением, высокой требовательностью, централизованным принятием решений, строгим контролем, акцентом на дисциплину и достижение результата без учета психологического климата и социальных факторов;

✓ *Демократический стиль* строится на сотрудничестве, взаимном доверии, открытом обмене информацией, стимулировании инициативы, развитии творчества, ответственности и прозрачности. Здесь внимание уделяется не только результату, но и процессу его достижения;

✓ *Либеральный стиль* отличается низкой управленческой активностью, минимальными требованиями к подчинённым, слабой дисциплиной и предоставлением значительной свободы в действиях сотрудников.

Работы К. Левина стали основой для дальнейших исследований в области управления, направленных на выявление таких стилей руководства, которые способствуют повышению эффективности труда и удовлетворенности персонала.

Одной из значимых теорий в области лидерства является концепция «Континуум стилей лидерства», предложенная Робертом Ликертом в 1961 году. В данной модели рассматриваются два полюса управленческого поведения: ориентация на задачу и ориентация на человека, между которыми располагаются различные варианты лидерских стилей.

Согласно подходу Р. Ликерта, можно выделить четыре основных типа управленческого поведения:

1. ***Эксплуататорско-авторитарный стиль***: руководитель придерживается жесткой автократии, практически не доверяет подчиненным и не допускает их к участию в принятии решений. Все задачи распределяются централизованно, мотивация строится на страхе и угрозах, а система поощрений случайна и непоследовательна. Отношения между формальной и неформальной структурами организации напряжённые и разобщённые.

2. ***Патерналистско-авторитарный стиль***: в этом случае руководитель допускает ограниченное участие подчиненных в управлении. Используются как вознаграждения, так и потенциальные наказания для мотивации. Однако формальная и неформальная структуры находятся в состоянии противостояния.

3. ***Консультативный стиль:*** при таком подходе менеджер принимает ключевые решения, но делегирует тактические функции сотрудникам, демонстрируя частичное доверие. Вовлеченность персонала в принятие решений умеренная. Хотя между официальной и неформальной структурой организации сохраняются различия, между ними наблюдается определённая согласованность.

4. ***Демократический стиль управления***: характеризуется высокой степенью доверия к сотрудникам и их активным участием в управленческом процессе. Принятие решений осуществляется на всех уровнях, а коммуникация протекает не только вертикально, но и горизонтально. Формальные и неформальные элементы организации действуют в синергии.

Выбор стиля управления определяется конкретной ситуацией и условиями, в которых действует руководитель. В связи с этим различают «одномерные» стили, зависящие от одного ключевого фактора, и «многомерные» стили, учитывающие сразу несколько факторов.

К числу одномерных стилей можно отнести:

- **Авторитарный (командный)** – основан на строгом подчинении;
- **Демократический (разрешающий)** – подразумевает участие сотрудников;
- **Либеральный (попустительский)** – предполагает минимальное вмешательство руководителя.

Таблица - 8.1.

«Одномерные» стили управления

Параметры взаимоотношений руководителя и подчиненных	Авторитарный стиль управления	Демократический стиль управления	Либеральный стиль управления
Методы принятия решений	Все решает сам.	Советуется с коллективом при принятии решения	Ждет указаний от руководства или передает инициативу подчиненным
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, даёт указания, руководит	Предлагает, спрашивает, утверждает предложения подчиненных	Просит, умоляет
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе	Полностью подавляет	Поддерживает, использует в работе	Предоставляет инициативу подчиненным
Принцип подбора сотрудников	На основе страха	Выбирает квалифицированных и опытных сотрудников, старается избегать их	Не занимается подбором сотрудников
Отношение к знаниям	Думает, что знает всё	Постоянно учится и требует того же от своих подчиненных	Повышает знания и побуждает подчиненных учиться
Способ общения	Строго формальный, немногословный, соблюдает дистанцию	Дружелюбный, открытый для общения и позитивный в отношениях	Боится общения, говорит только по инициативе подчиненных
Характер взаимоотношений с подчиненными	В зависимос-ти от настрое-ния, неровный	Равный, друже-любный, требо-вательный	Мягкий, нетребовательный
Отношение к дисциплине	Строгий, официальный	Поддерживает разумную дисци-плину, подходит к людям индиви-дуально	Мягкий, официальный

Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основ-ным средс-твом стиму-лирования, награждает только из-бранных во время празд-ников	Постоянно использует различные методы поощрения	Постоянно использует различные методы поощрения

«Одномерные» стили управления и теория Дугласа Макгрегора. Концепция «одномерных» стилей управления базируется на теориях «X» и «Y», предложенных американским исследователем Дугласом Макгрегором в 1960 году. Эти идеи были представлены в его книге «Человеческая сторона предприятия», которая оказала значительное влияние на развитие управленческой мысли.

Теория X: Согласно этой точке зрения, человек по своей природе стремится избегать труда и работает только под давлением. Люди не проявляют инициативу, уклоняются от ответственности, предпочитая подчиняться указаниям. Учитывая такую установку, руководителю приходится прибегать к жесткому контролю, принуждению и угрозам наказания, чтобы добиться выполнения задач. В рамках данной теории оправдывается авторитарный стиль управления.

Макгрегор подчеркивал, что подобное поведение не является врожденным, а формируется под воздействием неблагоприятных условий труда и жизни. Именно среда и отношение к работнику влияют на его реакцию и трудовое поведение.

Теория Y: По мере улучшения условий труда и повышения уровня жизни появляется другая модель поведения, соответствующая теории Y. Согласно ей, труд воспринимается как естественная активность, подобная игре или отдыху. Люди готовы самостоятельно принимать решения, контролировать свои действия и нести ответственность. Если сотрудники ощущают сопричастность к целям организации, они проявляют инициативу,

стремятся к развитию и способны к творческому мышлению. Такой подход предполагает, что мотивация и доверие – ключевые инструменты эффективного управления.

В этом случае руководитель применяет демократический стиль управления, предоставляя подчинённым возможности для самореализации и участия в управлении.

«Многомерные» стили управления и их развитие. Развитие взглядов Макгрегора повлияло на формирование многомерных стилей управления, которые учитывают несколько факторов одновременно, в отличие от «одномерных» подходов. В частности, в западной управленческой практике известна «управленческая решётка» (Managerial Grid), разработанная Р. Блейком и Дж. Мутоном.

Согласно этой модели, управленческое поведение формируется в напряжении между двумя осями:

- Ориентацией на производственные результаты;
- Ориентацией на человеческие отношения.

Разные стили руководства возникают в зависимости от того, какой акцент делает менеджер: на достижение целей или на заботу о людях. Такая модель позволяет более гибко подходить к выбору стиля управления, исходя из конкретной ситуации и коллектива.

Таблица - 8.2.

Стили управления

Стиль управления	Задачи
1.1-тип - Руководитель ни на что не обращает внимания	Начальник работает только для того, чтобы не быть уволенным. Этот метод существует только теоретически.
9.1-тип - Авторитарный стиль управления	Единственная цель руководителя - достижение производственных результатов.
1.9-тип - Либеральный или попустительский стиль управления	Руководитель уделяет основное внимание межличностным отношениям.
5.5-тип - «Управленческая	Средние результаты работы,

решетка,» средний стиль	отсутствие резких изменений, создание стабильной и бесконфликтной среды.
9.9-тип - Наиболее эффективный стиль управления	Руководитель дает своим подчиненным возможность осознать свою индивидуальность и подтвердить свою значимость. Производственные цели определяются совместно с сотрудниками.

Первая линия власти показывает отношение руководителя к производству. Вторая (вертикальная) линия отражает отношение руководителя к сотрудникам, то есть улучшение условий труда, учет их желаний и потребностей.

Стили управления

1.1.1 – Минимальное участие - Руководителя ничто не интересует, он работает только для того, чтобы не быть уволенным. Этот метод существует только теоретически.

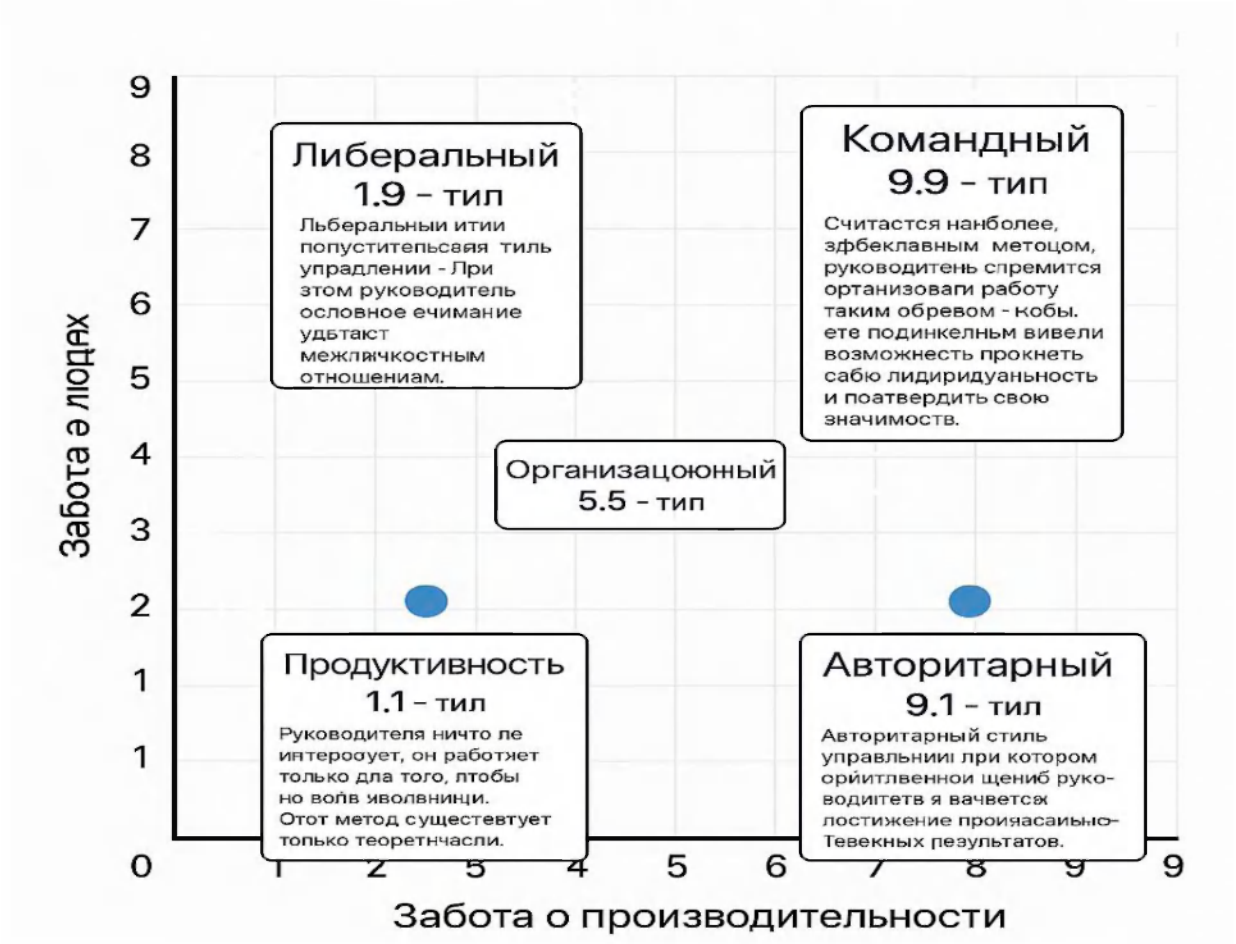
2.9.1 – Авторитарный стиль - Полный акцент делается на выполнение задач и достижение высоких производственных показателей. Мнение сотрудников и их интересы при этом практически не учитываются.

3.1.9 – Либеральный (попустительский) стиль - На первый план выходят межличностные отношения и комфорт работников. Однако производственные результаты в этом случае отступают на второй план.

4.5.5 – Срединный стиль (компромиссный) Менеджер старается достичь баланса между результатами и отношениями в коллективе. Такой подход обеспечивает стабильную и спокойную атмосферу, но не способствует высоким достижениям.

5.9.9 – Идеальный управленческий стиль считается наиболее эффективным методом. Руководитель стремится организовать работу таким образом, чтобы его подчиненные видели возможность проявить свою индивидуальность и

подтвердить свою значимость (8.2-рисунок). Производственные цели определяются совместно с сотрудниками.



8.2-рисунок. «Стили управления по Блейку и Моутон: Управленческая решётка (Managerial Grid)»

Теория «путь–цель» (Роберт Хаус и Теренс Митчелл). Согласно этой концепции, лидер помогает подчиненным достигать целей, разъясняя задачи, устраняя препятствия и повышая ценность результата. Эффективное руководство направлено не только на контроль, но и на поддержку, мотивацию и сопровождение подчиненных на пути к успеху.

Менеджер может воздействовать на достижение целей следующими способами:

1. Четко формулируя ожидания и требования;
2. Предоставляя помощь и консультативную поддержку;
3. Направляя коллективные усилия в нужное русло;

4. Формируя мотивацию через выявление и удовлетворение потребностей;

5. Обеспечивая признание и вознаграждение после достижения результата.

Инструментальный стиль управления в этой модели акцентирует внимание на задачах, тогда как поддерживающий стиль подчеркивает важность межличностных отношений и заботы о сотрудниках.

Модель Фред Фидлер выделяет, что поведение лидера зависит от трех ключевых факторов**:**

1. Качество отношений между менеджером и подчиненными – может быть либо позитивным, либо конфликтным;

2. Структурированность задач – от четких и понятных до размытых и неопределенных;

3. Уровень формальной власти – сильная или слабая позиция руководителя в организации.

Эти параметры в совокупности определяют наиболее подходящий стиль управления в каждой конкретной ситуации.

Модель принятия решений Врума-Йеттона. Виктор Врум и Филипп Йеттон разработали модель, акцентирующую внимание на процессе принятия управленческих решений. В нём главная идея: степень вовлечения сотрудников в принятие решений варьируется в зависимости от характера проблемы и обстоятельств.

Руководитель должен анализировать ситуацию по нескольким критериям:

- Насколько важно качество принимаемого решения;
- Какова степень вовлеченности подчиненных;
- Насколько серьезно сотрудники отнесутся к реализации решения;
- Сколько времени есть на размышление и действие.

Таким образом, не существует единственно правильного подхода**.** Эффективный менеджер подбирает стиль участия

подчиненных в управлении с учетом конкретной задачи, срочности и желаемого результата.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Какие существуют методы управления?

2. Каковы основные критерии классификации методов управления?

3.Объясните особенности методов управления гостиничным хозяйством.

4. Охарактеризуйте организационные и социальные методы управления.

5.Как вы понимаете роль социально-психологических методов управления?

6. Объясните, что такое стиль управления.

7. Охарактеризуйте авторитарный стиль управления.

8.Опишите особенности демократического и либерального стилей управления.

9. В чем заключается сущность управленческой решетки?

10.Как выбрать оптимальный стиль управления в зависимости от конкретной ситуации в гостиничном бизнесе?

ГЛАВА IX. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЦАХ И РЕСТОРАНАХ

9.1. Отдел управления персоналом гостиничного комплекса

Отдел кадров в гостиницах и ресторанах относится к функциональным вспомогательным подразделениям. Это означает, что специалисты по управлению персоналом не принимают непосредственного участия в обслуживании клиентов, а опосредованно способствуют его эффективности. Основная функция службы HR заключается в предоставлении экспертных рекомендаций руководителям структурных подразделений и кадровым менеджерам по вопросам подбора, перевода, увольнения, обучения сотрудников, а также в вопросах повышения зарплат и других аспектов управления персоналом.

Специалисты по человеческим ресурсам – это независимые менеджеры, деятельность которых направлена на развитие потенциала персонала, рост производительности труда и реализацию программ по обучению и мотивации сотрудников. Ожидается, что отдел кадров со временем станет стратегическим центром, определяющим и реализующим политику в области трудовых отношений внутри предприятия.

Ключевая цель – не просто выполнять административные функции, а активно участвовать в развитии бизнеса: от подбора компетентных специалистов до планирования их карьеры, оценки результативности труда и регулирования уровня оплаты. Таким образом, HR-служба становится неотъемлемой частью системы управления, интегрируясь в бизнес-процессы и способствуя формированию позитивного климата в коллективе.

Основные задачи отдела управления персоналом – это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение эффективной работы сотрудников в организации.

Во-первых, подбор и наём персонала. Это означает, что отдел кадров обеспечивает организацию нужными специалистами: он

ищет, отбирает, проводит собеседования и принимает решения о приёме на работу.

Во-вторых, адаптация новых сотрудников. Это очень важный этап: человек не просто должен выйти на работу, а войти в коллектив, понять правила, структуру, ожидания. И здесь HR играет ключевую роль.

Третья задача – обучение и развитие персонала. Современный сотрудник – это не раз и навсегда подготовленный специалист. Он должен расти, развиваться, осваивать новые навыки, и именно HR-отдел организует обучающие программы и тренинги.

Следующее направление – оценка эффективности труда. Это значит, что HR должен понимать, как сотрудники справляются со своими обязанностями, кто нуждается в поддержке, кто заслуживает продвижения.

Нельзя забывать и о мотивации и поощрении. Здесь важны и зарплата, и премии, и нематериальные стимулы – признание, карьерные возможности, комфортная рабочая атмосфера.

Кроме того, отдел управления персоналом занимается разрешением трудовых споров, кадровым делопроизводством и соблюдением трудового законодательства.

И наконец, он отвечает за формирование корпоративной культуры – то есть за то, какой дух царит в коллективе, как взаимодействуют люди, какие ценности они разделяют.

Таким образом, отдел управления персоналом – это не просто «оформление бумаг», а стратегическая функция, влияющая на успех всей организации.

Для эффективного управления человеческими ресурсами необходим дифференцированный подход, учитывающий индивидуальные особенности сотрудников. Это помогает выработать адекватные стимулы и внедрять принципы единой политики в области персонала при сохранении взаимодействия с остальными управленческими структурами.

Гостиничный бизнес характеризуется многообразием специальностей, различиями в условиях труда, разделением

сотрудников по подразделениям и уровням квалификации. Поэтому вопросы управления персоналом здесь выходят за рамки обычного подбора – они становятся частью стратегического подхода к обеспечению качества сервиса.

Одной из ключевых функций HR-службы является кадровое планирование, цель которого – обеспечить отель необходимыми трудовыми ресурсами в нужный момент. В его структуру входят следующие этапы:

- Определение численности и состава требуемого персонала;
- Поиск подходящих специалистов;
- Планирование и распределение кадров по отделам;
- Разработка программ развития сотрудников;
- Организация процессов поэтапного сокращения численности, если это необходимо.

Учитывая, что спрос на услуги гостиниц нестабилен и трудно поддается прогнозу, важно учитывать текучесть персонала, как основной показатель при расчете кадровых потребностей.

В результате возникает необходимость в координации всех управленческих структур, разработке общей кадровой стратегии и подборе эффективных руководителей, способных справляться со сложными задачами в сфере обслуживания.

9.2. Критерии подбора кадров в гостиницах и ресторанах

Отбор – это процесс поиска и привлечения подходящих кандидатов на вакантные должности. Он включает в себя следующие ключевые этапы:

- Анализ текущей ситуации и определение необходимости проведения отбора;
- Изучение сильных и слабых сторон работодателя с точки зрения привлечения персонала;
- Оценка внутренних и внешних источников поиска кандидатов;

- Выбор и использование конкретных методов и инструментов для отбора;
- Разработка и внедрение методов управления процессом отбора.

Критериями отбора служат оценка профессиональных навыков и соответствия нормам поведения.

Основные задачи кадровой службы. В работе с персоналом выделяются следующие этапы:

1. Планирование потребности в кадрах;
2. Подбор и найм сотрудников;
3. Формирование системы оплаты труда и предоставление льгот;
4. Профессиональная адаптация новых работников;
5. Обучение и повышение квалификации кадров;
6. Сертификация и развитие кадрового резерва;
7. Анализ и управление текучестью персонала;
8. Подготовка управленческих кадров;
9. Организация социальной защиты работников;
10. Регулирование правовых и дисциплинарных вопросов.

Системный подход в подборе кадров. Подбор персонала рассматривается как единый комплекс, который обеспечивается пятью основными формами поддержки:

1. Научно-методическое обеспечение – разработка и внедрение методологий, основанных на научных принципах, критериях и математических методах оценки кандидатов. Включает анализ эффективности отбора и рекомендации по улучшению работы кадровой службы.
2. Организационная поддержка – комплекс мероприятий, направленных на повышение качества и сокращение времени отбора.
3. Кадровое обеспечение – наличие специалистов, ответственных за подбор и управление персоналом.
4. Материально-техническое обеспечение – использование современных технологий и средств для проведения отбора.

5. Программное обеспечение – применение специализированных программ и систем для автоматизации кадровых процессов.

Научно-методические принципы отбора персонала – это основные правила и подходы, на которые опирается работодатель при выборе сотрудников.

Первое – принцип научной обоснованности. Это значит, что отбор должен проходить с использованием проверенных и надёжных методов: тестов, анкет, интервью, которые дают объективные результаты.

Второе – принцип системного подхода. Нужно учитывать не только опыт кандидата, но и его личностные качества, мотивацию, умение работать в коллективе и соответствие корпоративной культуре.

Третье – принцип объективности. Все решения должны приниматься на основе фактов, а не на личных симпатиях. Например, оценка по баллам, результаты тестов и интервью.

Четвёртое – принцип соответствия должности. У каждой должности есть свои требования, и кандидат должен им соответствовать по знаниям, навыкам и личным качествам.

Пятое – принцип законности. В процессе отбора нельзя нарушать трудовое законодательство и права человека. Например, нельзя дискриминировать по возрасту, полу или национальности.

Шестое – принцип конфиденциальности. Вся информация, полученная о кандидате, должна храниться в тайне и использоваться только по делу.

И седьмое – принцип адаптивности. Методы подбора нужно уметь менять в зависимости от ситуации, уровня вакансии и условий рынка.

Научно обоснованный подбор помогает избежать распространённой ошибки – принятия решения, основанного на первом впечатлении о кандидате. Для повышения точности важно тщательно анализировать детали, собирать дополнительную

информацию и быть готовым корректировать оценки на всех этапах отбора.

Это совокупность научно обоснованных действий, направленных на улучшение процесса отбора: сокращение времени подбора и повышение качества принимаемых решений на каждом этапе.

Для эффективного подбора кадров необходимо привлекать всех заинтересованных специалистов, включая руководителей высшего звена, руководителей специализированных подразделений, кадровых специалистов, сотрудников и других участников, принимающих участие на разных этапах отбора.

Материально-техническое обеспечение подразумевает предоставление всех необходимых технических и материальных ресурсов для успешного выполнения кадровых функций и процессов отбора.

В процессе подбора персонала применяются специализированные компьютерные программы и приложения, которые поддерживают различные этапы отбора сотрудников, повышая эффективность и точность кадровой работы.

Потребность в персонале формируется на основании стратегических целей и планов развития отеля или ресторана. Основным источником информации для определения количества и состава необходимых сотрудников служит организационная структура и штатное расписание.

В результате детального анализа формируется должностная инструкция, в которой подробно прописаны основные обязанности по конкретной позиции. Для упрощения и повышения качества отбора кадров рекомендуется подготовить дополнительные документы, отражающие ключевые характеристики и требования к кандидатам. Одним из таких документов является профессиональный портрет.

Профессиональный портрет составляется совместно руководителем отдела и специалистами по кадрам с целью

улучшения качества подбора. Он базируется на должностной инструкции и включает:

- ✓ *Квалификационные требования:* образование (общее и специальное), профессиональные навыки (например, знание иностранного языка, владение компьютерными программами и др.);
- ✓ *Личностные характеристики:* способности и качества, необходимые для выполнения задач на должности, такие как ориентация на клиента, умение работать в команде, стрессоустойчивость, креативное мышление.

Еще одним важным документом в кадровой практике является заявление на замещение вакантной должности. В нем выделяются идеальные качества и компетенции кандидата, которые должны максимально соответствовать требованиям позиции.

Основные правила успешного подбора персонала - это практические рекомендации, которые позволяют найти подходящего кандидата и обеспечить его эффективную работу в коллективе.

Для эффективной организации процесса подбора кадров рекомендуется придерживаться следующих ключевых принципов:

- ✓ Приоритетно рассматривать кандидатов из числа внутренних сотрудников организации;
- ✓ Использовать для оценки и отбора кандидатов не менее двух различных методов.

Преимущества внутреннего подбора персонала

- ➢ Возможность задействовать уже знакомых с организацией сотрудников, что способствует укреплению командного духа и созданию благоприятной рабочей атмосферы;
- ➢ Снижение затрат, связанных с поиском и адаптацией новых работников;
- ➢ Глубокое понимание профессионального потенциала и личностных качеств сотрудников;

- Быстрое закрытие вакансий за счет готовности внутренних кадров занять новые должности.

Преимущества внешнего подбора персонала

- Более широкий выбор кандидатов с разнообразным опытом и знаниями;
- Введение свежих идей, энтузиазма и инновационных подходов в коллектив;
- Приход нового сотрудника, обладающего опытом из других организаций, что способствует обмену знаниями;
- Возможность оперативного удовлетворения потребности в квалифицированных кадрах.

Независимо от источника отбора, оценка соискателей производится на основании стандартных критериев, к которым относятся:

1. Образование и профессиональный опыт;
2. Поведенческие качества;
3. Целеустремленность и мотивация;
4. Интеллектуальные способности;
5. Коммуникативный стиль и навыки общения;
6. Специализированные профессиональные умения;
7. Адаптивность в профессиональной среде.

Для улучшения результатов подбора кадров внутри компании применяются методы, которые могут включать как изменение состава персонала, так и работу с уже имеющимися сотрудниками. К методам первой группы относятся:

- Расширение объема выполняемых обязанностей сотрудниками;
- Увеличение продолжительности рабочего времени;
- Отсрочка предоставления отпускных дней;
- Организация дополнительного профессионального обучения.

9.3. Требования к менеджеру

Менеджер осуществляет управленческую деятельность и решает задачи, связанные с управлением. Как член команды, он достигает поставленных целей, оказывая влияние на других участников – исполнителей. В гостиничном бизнесе функции менеджеров различаются в зависимости от уровня управления, конкретных обязанностей и специфики задач.

Роли менеджера во многом зависят от типа гостиницы и ее клиентуры. К ключевым функциям относятся:

1. Принятие и реализация управленческих решений. Это одна из главных обязанностей менеджера. Он не только принимает решения, но и несет ответственность за их последствия.

2. Работа с информацией. Для принятия правильных решений необходимы точные и достоверные данные. Чем полнее и яснее информация, которую менеджер собирает и передает исполнителям, тем успешнее реализуются управленческие задачи.

3. Руководство и управление коллективом. Эффективный менеджер не просто управляет людьми, а ведет их за собой, формируя доверительные отношения и направляя команду к достижению как практических, так и стратегических целей организации. В гостиничном бизнесе особенно важно, чтобы руководитель обладал социально-психологической подготовкой, умел адаптироваться к изменениям и правильно управлять человеческими ресурсами.

Современная теория и практика управления предъявляют к менеджеру следующие требования:

- **Знания:** Менеджер должен владеть знаниями в области социальной психологии, современных методов управления, а также спецификой гостиничного дела.

- Личные качества: Среди важных качеств – нестандартное мышление, настойчивость, инициативность, ответственность, твердый характер, справедливость, честность, умение находить общий язык с людьми, чувство юмора и хорошее здоровье.

- Этические нормы: Уважение к трудовой этике является обязательным принципом в деятельности менеджера.

- Управленческие навыки и организаторские способности: Умение эффективно управлять информацией, временем и людьми позволяет добиваться высоких результатов и повышать конкурентоспособность организации.

9.4. Методы оценки человеческих ресурсов

Оценка человеческих ресурсов представляет собой процесс, направленный на определение соответствия результатов работы и личностных качеств сотрудников требованиям, которые предъявляются к конкретной должности или рабочему месту.

В системе управления человеческими ресурсами одним из важных этапов является оценка персонала, которая позволяет определить эффективность, надёжность и потенциал сотрудников. Рассмотрим основные направления оценки:

1. Оценка объема выполняемой работы**.** Анализируется количество выполненных задач, их своевременность, интенсивность и продуктивность. Также учитывается, насколько рационально сотрудник использует рабочее время.

2. Оценка качества труда. Здесь внимание уделяется уровню допускаемых ошибок, точности исполнения обязанностей, качеству предоставляемых услуг (в контексте гостиничного бизнеса - сервиса), а также соответствию работы установленным нормативам и международным стандартам.

3. Анализ отношения к работе. Оценивается инициатива, заинтересованность в результатах, умение справляться со стрессом, готовность к обучению и способность адаптироваться к новым условиям или нагрузкам.

4. Оценка добросовестности. Изучается бережное отношение к имуществу и ресурсам компании, рациональное использование материалов, соблюдение норм безопасности и внутреннего порядка, а также экономичность на рабочем месте.

5. Оценка готовности к сотрудничеству. Проверяется уровень взаимодействия с коллегами, способность работать в команде, участие в совместных проектах, взаимная поддержка и уважение к чужому мнению.

Для большей объективности каждый из перечисленных критериев рекомендуется выражать в количественных показателях, например, с помощью балльной системы. Такой подход позволяет четко определить степень соответствия сотрудника установленным требованиям.

Процесс оценки человеческих ресурсов является важным инструментом для анализа эффективности работы сотрудников и управления трудовыми ресурсами. Он охватывает ключевые этапы работы с персоналом, такие как подбор, адаптация, аттестация и мотивация.

Оценка человеческих ресурсов – это важный инструмент в системе управления персоналом, позволяющий определить, насколько эффективно сотрудники выполняют свои обязанности и соответствуют стратегическим целям организации.

Количественные показатели: Результаты работы, измеряемые численно – объем продаж, число привлечённых клиентов, заключённых контрактов и другие конкретные параметры.

Показатели качества: Личные и профессиональные качества сотрудников – отношение к выполняемой работе, дисциплинированность, степень ответственности, коммуникативные навыки, поведение в стрессовых ситуациях, уровень самостоятельности.

Методы оценки человеческих ресурсов. Рассмотрим ключевые методы, применяемые для оценки человеческих ресурсов:

1. Аттестация (экзамен): процесс проверки знаний, профессиональных умений и квалификации сотрудников посредством ответов на специализированные вопросы.

2. Центр оценки: комплексный подход к оценке кадрового потенциала, который включает деловые игры, моделирование

реальных рабочих ситуаций, собеседования и тестирования, проводимые специалистами.

3. Собеседование: личное интервью, в ходе которого непосредственный руководитель анализирует деятельность сотрудника и его профессиональные качества.

4. Кейс–стади: разбор конкретных ситуаций, выявление основной проблемы и поиск вариантов ее решения.

5. Рейтингование: процесс ранжирования сотрудников по заранее установленным критериям для определения их эффективности.

6. Оценка по методу 360 градусов: всесторонняя оценка сотрудника, проводимая коллегами, руководителями, подчинёнными, клиентами, поставщиками и самим работником.

Частота проведения оценки эффективности персонала зависит от специфики предприятия, методов оценки и уровня эффективности кадров. Например, организация центра сертификации и тестирования может происходить раз в год или реже, регулярные собеседования – еженедельно, кейсы – 1–2 раза в месяц, а рейтинги – ежемесячно. Благодаря такому подходу руководство получает возможность принимать более обоснованные решения, повышая развитие и прибыльность организации.

В гостиничном и ресторанном бизнесе чаще всего применяются такие методы, как наблюдение, оценка 360 градусов, профессиональные игры, собеседования и тесты.

Наблюдение часто считается эффективным для оценки как руководящего, так и рядового персонала. Однако данный метод требует значительных ресурсов, поскольку предполагает длительный период изучения работы сотрудника. Он помогает выявить положительные и отрицательные стороны в поведении и трудовой активности в разных ситуациях.

Тестирование – эффективный способ проверки знаний и личностных характеристик кадрового резерва с использованием стандартизированных и проверенных методик. Включает три типа

вопросов: оценки способностей, психологические и физиологические тесты.

Метод оценки 360 градусов предполагает, что сотрудник оценивается всеми, кто с ним взаимодействует – руководителями, коллегами, подчинёнными и другими. Все участники заполняют одинаковые анкеты, после чего результаты обрабатываются с помощью компьютерных программ. Итогом становится анонимный отчет и усреднённая оценка работы сотрудника.

Метод деловых игр заключается в том, что сотруднику или команде предлагается виртуальное задание, требующее разработки способа его решения. Такой метод позволяет оценить профессиональные навыки и уровень квалификации.

Собеседование служит для изучения биографии сотрудника, его отношений с коллективом и отношения к организации.

9.5. Управление численностью и составом человеческих ресурсов.

Управление количеством и структурой трудовых ресурсов является одной из ключевых и наиболее ответственных функций системы управления персоналом в любой организации.

Главная задача управления численностью и составом персонала заключается в оптимальном использовании живого труда для выполнения основных производственных и управленческих задач организации. Это также включает обеспечение всех необходимых рабочих мест сотрудниками с соответствующими специальностями, профессиональными навыками и уровнем квалификации. При осуществлении данной функции важно поддерживать тесную связь с общей стратегией компании, поскольку именно трудовой потенциал является основой для достижения всех стратегических целей и направлений деятельности предприятия.

Управление численностью и составом трудовых ресурсов включает несколько последовательных этапов:

1. Проектирование рабочего процесса – определение общей трудовой нагрузки и её рациональное распределение между различными группами сотрудников. Объем работы, выполняемой в организации, зависит в первую очередь от планируемого объема оказываемых услуг, а также от перечня и количества дополнительных сервисов, которые организация предоставляет.

2. Планирование человеческих ресурсов – это процесс определения необходимого числа работников с конкретными должностями, специальностями и уровнем квалификации. Перед тем, как составлять планы по количеству персонала, важно провести анализ динамики кадрового состава, а также оценить эффективность использования рабочего времени. Особое внимание при этом уделяется изучению уровня специализации и квалификации сотрудников, а также сложности и объема выполняемых ими функций.

Для снижения добровольной текучести кадров следует выявлять и учитывать факторы трудовой мотивации сотрудников, а также обеспечивать качественную адаптацию новых работников, особенно в первые шесть месяцев их работы.

Эффективное управление трудовыми ресурсами достигается через внедрение комплекса мер, направленных на значительное повышение производительности труда. Основная цель такой работы – поиск и реализация возможностей для роста производительности при сохранении высокого уровня качества обслуживания клиентов.

Контроль за численностью и составом трудового коллектива представляет собой одну из важнейших и наиболее ответственных функций системы управления персоналом в организации.

Главная задача данного направления – оптимизация использования живого труда для выполнения ключевых функций предприятия, а также обеспечение всех рабочих мест специалистами, обладающими необходимой квалификацией и профессиональными навыками. При реализации управления численностью и составом кадров необходимо учитывать общую

стратегию компании, поскольку трудовой потенциал организации является фундаментом для достижения стратегических целей и реализации основных направлений деятельности.

Управление численностью и составом трудовых ресурсов состоит из нескольких взаимосвязанных этапов:

1. Проектирование трудового процесса – включает в себя определение общей нагрузки и ее рациональное распределение между различными подразделениями и группами сотрудников. Объем выполняемой работы определяется в первую очередь величиной и ассортиментом планируемых услуг, а также количеством дополнительных сервисов, предоставляемых организацией.

2. Планирование кадрового состава – представляет собой процесс определения нужного количества сотрудников с учетом должностей, профессий и уровня квалификации. Перед составлением плана по численности важно провести анализ динамики персонала и оценить эффективность использования рабочего времени. Особое внимание уделяется анализу квалификационного и профессионального уровня сотрудников, а также сложности выполняемых ими задач.

Для снижения добровольной текучести важно выявлять и удовлетворять мотивационные потребности работников, а также обеспечивать адаптацию вновь принятых сотрудников, особенно в первые полгода их работы.

Эффективное управление человеческими ресурсами достигается через комплекс мероприятий, направленных на значительное повышение производительности труда. Основная цель таких действий – выявление и использование резервов для роста эффективности работы при поддержании высокого качества обслуживания клиентов.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Как называется процесс оценки соответствия уровня должности?

2. Перечислите характеристики, описывающие рабочий коллектив.

3. Перечислите группы факторов, повышающих производительность труда.

4. В чем заключается основная цель управления численностью и составом человеческих ресурсов?

5. Перечислите критерии оценки человеческих ресурсов.

6. Какие существуют методы оценки человеческих ресурсов?

7. Перечислите требования, предъявляемые к управляющему рестораном и гостиницей.

ГЛАВА X. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССОМ В УПРАВЛЕНИИ ГОСТИНИЦАМИ И РЕСТОРАНАМИ

10.1. Природа и содержание конфликта

Разные взгляды, несогласованность в восприятии и трактовке событий часто становятся причиной возникновения конфликтов. Конфликтная ситуация формируется тогда, когда определённые обстоятельства воспринимаются как угроза реализации целей хотя бы одного из участников взаимодействия. В любой организации, как в системе, объединяющей людей для совместной деятельности, неизбежно присутствуют типичные черты и закономерности, которые необходимо учитывать при управлении. Одной из таких особенностей является то, что развитие любой организационной структуры сопровождается внутренними противоречиями, то есть напряжённость и различия во взглядах являются естественной частью организационного процесса.

Конфликт, как и множество других понятий в сфере менеджмента, трактуется по–разному. Так, по определению исследователя М. Мексана, конфликт представляет собой столкновение интересов двух или более сторон – как отдельных индивидов, так и групп. Каждая из сторон старается утвердить свою позицию или добиться собственных целей, при этом ограничивая возможность реализации аналогичных стремлений другой стороны.

В.Р. Веснин определяет конфликт как “столкновение противоположных тенденций в психике одного человека, столкновение отношений между людьми, их формальных и неформальных объединений”. Конфликт в организации всегда приводит к определенным действиям, которые наносят ущерб интересам других.

А.Я. Кибанов определяет конфликт как нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, столкновение противоположных точек зрения, позиций и

интересов, борьбу двух или более сторон, преследующих свои цели.

Конфликт является социальным явлением и естественной частью общественной жизни. Несовместимость и противоречия являются постоянными и неотъемлемыми компонентами общественного прогресса, поэтому конфликт следует рассматривать как нормальный процесс и способ взаимодействия между людьми.

Конфликт – это осознанное явление, преднамеренное действие. Человек, обладающий интеллектом и способностью к самосознанию, более свободен в выборе направления своей деятельности и может управлять своими отношениями. Он по–своему придерживается формальных и неформальных правил поведения, которые усваивает в процессе интеграции в общество и освоения культуры.

Конфликтные ситуации возникают во всех сферах жизни общества – *в экономике, политике, быту, культуре, идеологии.* Противоречия между сторонами существуют не только в межличностных и межгрупповых отношениях, но и в общении человека с самим собой.

Конфликтное взаимодействие может быть конструктивным и эффективным, если оно происходит не в разрушительной, а в позитивной и созидательной форме. Конфликт – это предсказуемое явление, которым можно управлять. Это объясняется природой возникновения конфликтов, формами взаимодействия сторон, их заинтересованностью в результатах и последствиях.

Во–первых, в конфликтных отношениях в качестве основного звена выступают противоположные интересы и цели.

Во–вторых, каждая сторона, вовлеченная в конфликт, стремится обосновать свою точку зрения и мобилизовать силы для реализации своих требований.

В научной и практической литературе выделяются два базовых подхода к трактовке конфликта. Первый подход

акцентирует внимание на конфликте как на противоборстве интересов, борьбе и оппозиции. Истоки этой позиции восходят к социологической школе Т. Парсонса, в рамках которой особое внимание уделялось гармонизации структур в организациях. В противоположность этому, второй подход, представленный в трудах Г. Зиммеля и Л. Козера, рассматривает конфликт как важную составляющую процесса взаимодействия, которая способна оказывать положительное влияние на развитие организаций.

Чтобы глубже осмыслить сущность конфликта, необходимо рассмотреть различные трактовки данного понятия. Конфликт можно определить как столкновение разнонаправленных целей, интересов, мнений, установок или убеждений между двумя и более участниками. Он представляет собой форму взаимодействия, в которой субъекты вступают в противоборство, опираясь на несовпадающие потребности, установки, идеалы либо оценочные суждения. Конфликт возникает в тот момент, когда расхождения нарушают устойчивость межличностных связей и препятствуют достижению значимых целей, что побуждает стороны к активному поиску решения возникших разногласий и вступлению в открытую фазу противостояния.

Стоит отметить, что участие в конфликте может принимать как отдельный человек, так и представители формальных или неформальных групп и организаций. Несмотря на возможные негативные последствия, конфликты могут выступать и в конструктивной роли. Они способствуют выявлению альтернативных точек зрения, расширяют информационное поле, стимулируют поиск эффективных решений и тем самым повышают результативность управленческих процессов.

Современная управленческая парадигма исходит из того, что конфликты в организациях неизбежны и даже полезны. Они выполняют функцию катализатора изменений, позволяют обострить внимание к проблемным зонам, содействуют открытой коммуникации и формированию более взвешенных решений в

коллективной деятельности. Каждая сторона в процессе конфликта стремится добиться принятия своей точки зрения или цели, и существуют различные взгляды на конфликтную ситуацию.

1. Конфликт – нежелательное явление, которое следует по возможности предотвращать и немедленно разрешать (эта идея характерна для научных, административных и демократических школ).

2. Конфликта можно избежать, если в организации установлены хорошие отношения и допускается проявление противоречий (такова точка зрения школы «человеческих отношений»).

3. В некоторых случаях конфликты считаются не только возможными, но и необходимыми для поддержки в эффективно управляемых организациях (это современный взгляд).

Конфликт всегда возникает из–за определенных условий, а их совокупность создает конфликтную ситуацию. Конфликтная ситуация – это совокупность конфликта и обстоятельств, которые его вызвали. Ее основными компонентами являются противоборствующие стороны или соперники и объект конфликта, то есть причины их вовлечения в борьбу.

Для того чтобы глубже понять природу конфликта, необходимо проанализировать его ключевые структурные элементы. В этом контексте важно разграничить и уточнить значения таких понятий, как конфликт, инцидент, конфликтная ситуация и конфликтогены.

Конфликтогены представляют собой вербальные или невербальные действия, а также бездействие, способствующие возникновению напряжённости и обострению взаимодействий между участниками. Эти элементы могут быть как преднамеренными, так и непреднамеренными, но в любом случае они служат триггером для начала конфликта.

Инцидент – это определённое событие или совокупность действий, которые становятся катализатором активной фазы конфликта. Он фиксирует переход от потенциального

противостояния к его открытому проявлению. Иначе говоря, инцидент – это момент, в который скрытое напряжение перерастает в прямое противоборство между сторонами.

Конфликтная ситуация – это состояние взаимодействия между двумя или более субъектами, характеризующееся наличием противоположных целей, интересов или стратегий. Важно отметить, что в такой ситуации каждая сторона воспринимает свои позиции как значимые, а их достижение – как приоритетное. При этом противостояние может быть как явным, так и скрытым, но в любом случае оно оказывает влияние на общую атмосферу и эффективность взаимодействия.

Таким образом, структура конфликта формируется через совокупность факторов, каждый из которых играет свою роль в эскалации напряжённости и развитии конфронтации между участниками.

Динамика конфликта – процесс развития конфликта, его изменения под влиянием внутренних механизмов и внешних факторов.

Эскалация конфликта – процесс нарастания интенсивности противостояния и обострения борьбы между участниками.

Урегулирование конфликта представляет собой процесс постепенного снижения уровня напряжённости между сторонами, вовлечёнными в противостояние, с целью восстановления конструктивного взаимодействия и достижения устойчивого баланса интересов.

Разрешение конфликта – это более глубокий и целенаправленный процесс, заключающийся в поиске и принятии такого решения, которое в наибольшей степени удовлетворяет интересы всех участников и устраняет первопричины разногласий. В результате стороны приходят к взаимоприемлемому соглашению, способствующему восстановлению или укреплению позитивных отношений между ними. Отличие конфликта от спора заключается в большей интенсивности и масштабе противостояния: конфликт чаще всего носит острый и

эмоционально насыщенный характер. В дальнейшем внимание будет сосредоточено на межличностных конфликтах, что требует анализа внутренних противоречий, лежащих в их основе.

Конфликт может играть как конструктивную, так и разрушительную роль в деятельности организации. В функциональной форме он способен стимулировать рост эффективности, побуждая участников к поиску новых решений, тогда как в дисфункциональной форме – напротив, снижает продуктивность, уровень удовлетворённости и степень взаимодействия в коллективе. Низкий уровень конфликтности часто игнорируется участниками – возникает иллюзия гармонии, при этом подавляемое недовольство не приводит к переоценке текущих решений, а итоговые действия могут утратить мотивационную силу. В случае чрезмерного конфликта растёт эмоциональное напряжение, нарушается коммуникация, снижается командный дух, сотрудники начинают скрывать информацию, а принимаемые решения теряют эффективность. В критических ситуациях чрезмерная конфликтность может разрушить организацию изнутри.

Функциональные конфликты, напротив, активизируют деятельность, когда споры касаются рабочих вопросов и различных стратегий развития. Участники по–разному представляют себе пути достижения целей, что вызывает обмен мнениями, согласование позиций и формирование взаимопонимания. В случае невозможности достижения единой точки зрения, стороны стремятся к выработке компромисса, используя креативные подходы к разрешению проблемы.

Роль конфликта в организации зависит от того, насколько эффективно им управляют. Для управления конфликтом необходимо знать его составляющие, виды, причины, процесс разрешения и методы.

В конфликте можно выделить следующие компоненты:

1. Участники (соперники) и их противоречивые цели;
2. Специалист среднего звена (может отсутствовать);

3. Объект (субъект) конфликта;
4. Предконфликтная ситуация;
5. Инцидент;
6. Конфликтные действия сторон;
7. Стадии конфликта;
8. Меры по разрешению конфликтов;
9. Завершение конфликта.

Таблица- 10.1.

Сравнительная таблица функций конфликта

Положительные функции	Отрицательные функции
1. Смягчает напряженность между сторонами.	1. Приводит к высоким эмоциональным и материальным затратам.
2. Сплачивает команду против внешнего врага.	2.Ухудшается психологи-ческое состояние, усиливает-ся недовольство.
3. Внешний враг объединяет членов группы.	3. Снижается производительность труда, увеличивается текучесть кадров.
4.Позволяет получить новую информацию о сопернике и окружающей среде.	4. Противоположная сторона воспринимается как враг.
5. Повышает готовность к сотрудничеству в будущем.	5. После завершения конфликта сотрудничество ослабевает.
6. Устраняет синдром подчинения.	6. Возникают трудности при восстановлении рабочих отношений.
7. Формируются новые социальные нормы путем нормализации.	7. Усиливается склонность к авторитарному управлению.
8. Приводит к возникновению новых социальных институтов, организаций и направлений.	

Любой реальный конфликт представляет собой сложный динамический процесс, состоящий из следующих основных этапов:

– Предмет – ситуация – возникновение объективных причин конфликта.

– Конфликтное взаимодействие – инцидент или развивающийся конфликт.

– Разрешение конфликта (полностью или частично).

Конфликт, независимо от его природы, выполняет ряд функций, наиболее важными из которых являются:

1. Диалектическая – служит для выявления причин конфликтных взаимодействий;

2. Конструктивная – напряжение, возникающее в результате конфликта, может быть направлено на достижение цели;

3. Деструктивный – возникают личные, эмоциональные аспекты отношений, которые препятствуют решению проблемы.

Управление конфликтами можно рассматривать с двух точек зрения: внутренней и внешней. Внутренний аспект направлен на управление собственным поведением, в то время как внешний аспект осуществляется менеджером (руководителем, лидером и т.д.).

Современный конфликтологический подход основан на идее, что постоянная и полная гармония, согласие, отсутствие новых идей, требующих изменения старых методов и подходов, могут привести к застою и препятствовать инновационному развитию организации. Поэтому менеджеры должны поддерживать конфликт в той мере, в какой это необходимо для достижения целей в осуществлении творческой и инновационной деятельности в организации и управлении ею.

Выделяются пять основных этапов развития конфликта: *На первом этапе* создаются условия, при которых в будущем может возникнуть конфликт, а именно:

– Проблемы коммуникации (слабый обмен информацией, недопонимание в коллективе);

– Проблемы, связанные с особенностями деятельности организации (авторитарный стиль управления, отсутствие системы оценки и стимулирования сотрудников);

– Личностные характеристики сотрудников (непоследовательность системы правил, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива).

На втором этапе это становится очевидным для участников конфликта. Это может проявляться в изменении отношений, возникновении напряженной ситуации и ощущении психологического дискомфорта.

На третьем этапе определяются конкретные намерения участников по разрешению конфликта. Ниже приведены основные стратегии разрешения конфликтов:

– Конфронтация, когда одна сторона стремится удовлетворить свои интересы, не учитывая интересы другой стороны;

– Сотрудничество, стремление максимально полно удовлетворить интересы всех сторон;

– Отрицание конфликта, нежелание признавать его существование, попытка предотвратить возможные противоречия;

– Уступка, когда одна сторона стремится поставить интересы другой стороны выше своих собственных и компрамис.

На четвертом этапе намерения участников конфликта проявляются в виде конкретных действий. Поведение участников может принимать контролируемые и неконтролируемые формы (например, групповые столкновения).

На пятом этапе становятся очевидными последствия (положительные или отрицательные), возникающие после разрешения конфликта.

Значение конфликта во многом зависит от эффективности управлениям. Конфликты могут быть функциональными, повышающими эффективность организации, или

дисфункциональными, снижающими личную удовлетворенность, групповое сотрудничество и эффективность организации.

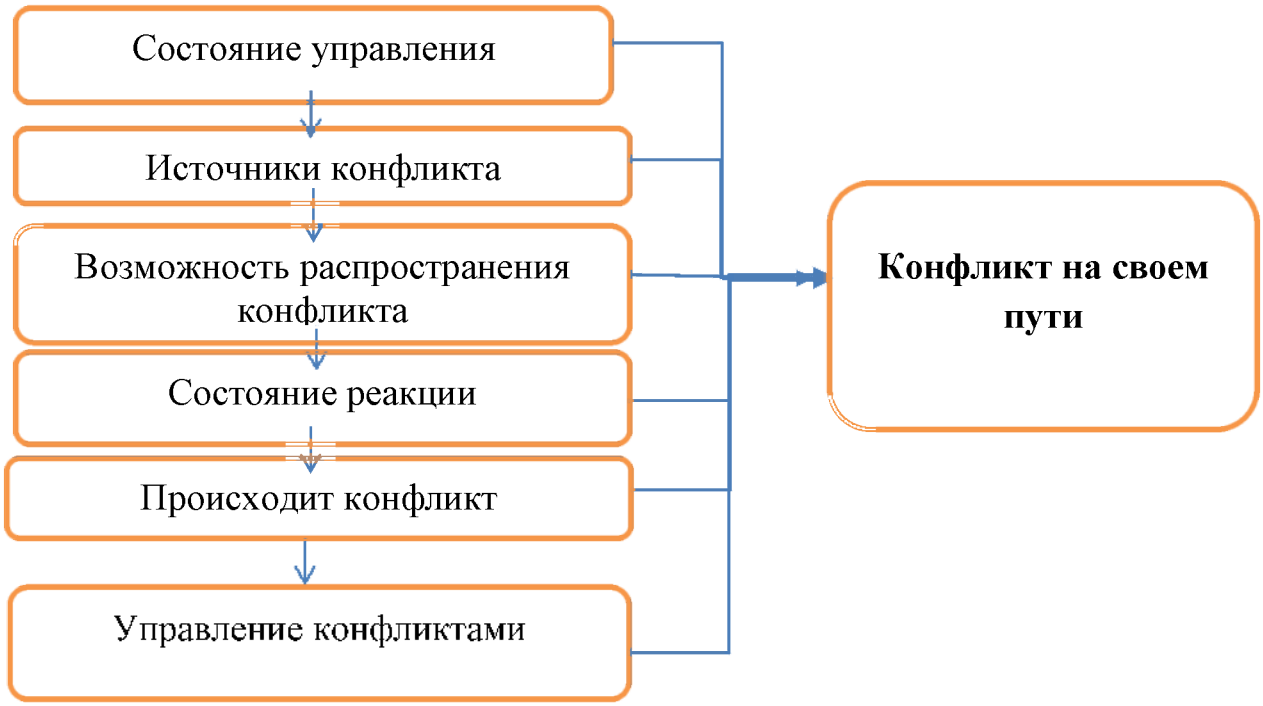


Рисунок 10.1. Модель процесса конфликта

Для управления конфликтом необходимо понимать причины его возникновения. Основными причинами конфликтов являются:

1. Распределение ресурсов. Менеджерам необходимо решить, как эффективно распределять ресурсы.

2. Взаимозависимость задач. Вероятность конфликта существует везде, где задачи одного человека или группы зависят от задач другого человека или группы.

3. Различия в целях. По мере того, как организации становятся более специализированными и разделенными, вероятность возникновения конфликтов возрастает. Это связано с тем, что специализированные подразделения самостоятельно определяют свои цели и могут уделять больше внимания достижению собственных целей, чем общим целям организации.

4. Различия в восприятии и ценностях. Понимание ситуации зависит от желания достичь определенной цели. Вместо

объективной оценки ситуации, люди могут рассматривать только те перспективы, альтернативы или отдельные аспекты ситуации, которые выгодны для их групповых и личных потребностей. Различия в ценностях являются одной из наиболее распространенных причин конфликтов.

5. Различия в поведении и жизненном опыте. Эти различия также могут повысить вероятность конфликта. Исследования показывают, что люди с сильным характером, низкой самооценкой и авторитарными качествами более склонны к конфликтам. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, опыте работы, возрасте и другие факторы снижают уровень сотрудничества и взаимопонимания между различными отделами.

6. Проблемы коммуникации, вызывающие недовольство. Некачественная коммуникация может быть как причиной, так и следствием конфликта. Это может стать катализатором конфликта, препятствуя людям или группам понять ситуацию или точку зрения других сторон. Конфликты в передаче информации возникают из–за следующих проблем: нечеткость критериев качества, отсутствие четкого определения должностных обязанностей и функций всех кадровых ресурсов и отделов.

10.2. Классификация организационных конфликтов

В зависимости от сферы возникновения и проявления, конфликты можно классифицировать по следующим основным направлениям:

Экономические конфликты – возникают на основе противоречий, связанных с распределением материальных ресурсов, доходов, собственности или условий труда. Они чаще всего затрагивают интересы различных социальных групп, организаций или отдельных лиц в процессе экономического взаимодействия.

Идеологические конфликты – представляют собой столкновение противоположных убеждений, ценностей,

мировоззренческих установок и политических взглядов. Такие конфликты особенно ярко проявляются в поликультурных или политически активных обществах.

Семейные и супружеские конфликты – возникают в рамках межличностных отношений между супругами, родителями и детьми, другими членами семьи. Основой данных конфликтов служат несовпадения в ожиданиях, роли, обязанностях, распределении ответственности и личных ценностях.

По продолжительности и интенсивности конфликта:

– Острые и быстро меняющиеся конфликты – возникают на основе личностных качеств, агрессивности или враждебности.

– Острые и длительные – при наличии глубоких противоречий.

– Слабо выраженные и медленно меняющиеся – сильные противоречия отсутствуют или связаны с пассивностью одной стороны.

– Слабо выраженные и быстро меняющиеся – связаны с поверхностными причинами, имеют периодический характер.

В зависимости от участников конфликта и их взаимоотношений:

– Внутриличностный конфликт (ролевой конфликт) – возникает, когда к деятельности человека предъявляются противоречивые, несовместимые требования. Такой конфликт возникает из–за несоответствия между требованиями работы и личными планами, ценностями и потребностями человека. Например, человек может находиться в состоянии постоянного стресса или усталости из–за чрезмерного напряжения.

– Межличностный конфликт – самый распространенный тип. Он может проявляться в различных формах: борьба руководителей с сотрудниками аналогичных должностей по таким вопросам, как ресурсы, финансовые вопросы и продвижение проектов; разногласия, включающие различные, иногда противоречивые точки зрения.

– Конфликт между личностью и группой возникает в результате непринятия личностью установленных группой норм организационного поведения. Например, конфликт между строгим руководителем и подчиненными ему сотрудниками.

– Межгрупповой конфликт может возникать между производственными и/или неформальными группами, например, между менеджерами и «рабочей четверкой» или между опытными сотрудниками, использующими традиционные методы, и молодыми специалистами.

Рассмотрение социальных последствий конфликтов:

– Конструктивный (творческий) – основанный на объективных противоречиях и способствующий развитию организации или других социальных систем.

– Деструктивный – возникающий по субъективным причинам и приводящий к разрушению социальной структуры.

Если в процессе разрешения конфликта найдено решение, повышающее эффективность деятельности организации, и стороны достигают соглашения, устраняя причину конфликта, такой конфликт считается конструктивным. Если результаты конфликта негативны для организации и ее человеческих ресурсов, такой конфликт считается деструктивным.

10.3. Способы разрешения конфликтов

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие, направленное на устранение причин конфликта или изменение поведения участников. К наиболее часто используемым методам управления конфликтами относятся:

a. Организация встреч участников конфликта, оказание им содействия в выявлении причин конфликта и поиске путей его конструктивного разрешения;

b. Определение совместных целей и задач, которые могут быть достигнуты только путем взаимного согласия и сотрудничества сторон;

c. Привлечение дополнительных ресурсов, особенно если конфликт возник из–за нехватки ресурсов – производственных площадей, финансирования, возможностей продвижения по службе и т.д.;

d. Готовность обеих сторон пойти на уступки для достижения сотрудничества и согласия;

e. Административные методы управления конфликтами, например, перевод сотрудника из одного отдела в другой;

f. Изменение организационной структуры, совершенствование системы обмена информацией, реорганизация рабочих процессов;

g. Обучение сотрудников навыкам управления конфликтами, развитие навыков межличностного общения и ведения переговоров.

Методы управления и разрешения конфликтов делятся на три группы: внутриличностные, структурные и межличностные.

Внутриличностные методы воздействуют на каждого человека и включают в себя такие навыки, как правильная организация своего поведения, умение выражать свое мнение и не вызывать реакции сопротивления.

Структурные методы направлены на изменение задач, возложенных на сотрудников, или структуры организации. Существуют следующие структурные методы:

1) Разъяснение требований к работе. Объяснение ожидаемых результатов от каждого сотрудника и отдела является одним из наиболее эффективных способов предотвращения конфликтов. При этом необходимо четко определить, какие результаты должны быть получены, кто должен предоставлять информацию и кто должен ее получать, систему полномочий и ответственности, политику и правила. Менеджер рассматривает эти вопросы не только для себя, но и для того, чтобы подчиненные лучше их понимали.

2) Использование механизмов координации и интеграции, способствующих улучшению согласованности между

подразделениями и отдельными лицами. К ним относятся иерархия власти, процессы принятия решений и информационные потоки; принцип единоначалия облегчает связь между отделами; существуют ответственные лица, обеспечивающие связь между специальными службами и другими ведомствами.

3) Еще одним структурным методом является постановка общих организационных целей. Для достижения этих целей необходима совместная работа одной или нескольких рабочих групп или отделов. Эти цели объединяют всех участников.

4) Создание структуры системы стимулирования. Использование вознаграждений как метода управления конфликтами помогает положительно повлиять на поведение сотрудников и предотвратить негативные последствия. Следует поощрять внесение изменений, помощь коллегам и стремление к комплексному решению проблем.

Способы разрешения межличностных конфликтов: ***Избегание*** – это метод, при котором человек стремится уклониться от конфликта. Чтобы предотвратить возникновение конфликта, следует стараться не вступать в межличностные споры. В таких случаях руководитель решает не тратить свое время и силы на разрешение конфликта.

Сглаживание – это метод, при котором человек пытается признать свои ошибки и принять решения, способствующие единству коллектива. При этом часто игнорируются причины конфликта, но постепенно накапливаются внутренний гнев и враждебность.

Принуждение – это метод, при котором человек пытается навязать свою точку зрения. В этом случае руководитель часто применяет силу и принимает решения по своему усмотрению. Этот метод может вызвать бунт и недовольство среди сотрудников.

Компромисс – это метод, при котором точки зрения обеих сторон частично принимаются. Компромисс часто помогает

быстро разрешить конфликт, но иногда он может препятствовать полному анализу проблемы.

Соперничество – в этом методе конфликт разрешается путем применения силы, то есть используется подход «победитель–проигравший.» При этом методе руководитель принимает решение самостоятельно, не учитывая мнение другой стороны.

Решение проблем – в этом методе руководитель пытается разрешить конфликт, выслушивая мнения всех сторон и находя решение, приемлемое для всех.

Методология разрешения конфликтов:

1. Определение проблемы с точки зрения цели;

2. Поиск приемлемых решений для обеих сторон;

3. Рассматривайте проблему не с точки зрения личностных особенностей, а с точки зрения ее сущности;

4. Создание доверительной атмосферы, обмен информацией и расширение взаимного сотрудничества;

5. Уменьшите негативные эмоции в общении, прислушивайтесь к мнению друг друга и создавайте позитивный настрой.

Главная задача руководителя – выявить истинную причину конфликта. Часто это очень сложно, потому что участники скрывают причины конфликта в своих интересах. В этом процессе руководитель должен стремиться определить, кто может извлечь выгоду из конфликта. Конструктивные способы разрешения конфликтов могут включать в себя следующие меры:

– Институционализация конфликта, то есть принуждение его участников к принятию определенных административных или этических правил;

– Легитимизация конфликта, то есть обеспечение соблюдения сторонами правил, установленных руководителем;

–Формирование конфликтующих групп, определение интересов каждой из сторон и оценка того, как эти интересы влияют на организационный порядок;

– Уменьшение конфликта, постепенное его смягчение и последующее разрешение.

10.4. Управление стрессом

Нерешенные и неконтролируемые конфликты часто приводят к стрессу. В настоящее время термин «стресс» является одним из самых распространенных терминов и стал обоснованным источником беспокойства для руководителей компаний.

Стресс – это адаптивная реакция, связанная с индивидуальными различиями и/или психологическими процессами, возникающая в ответ на любое внешнее воздействие, ситуацию или событие, которое предъявляет высокие психологические и/или физические требования к человеку.

Стресс на работе в основном связан с высокими требованиями и неправильным управлением рабочим процессом. Прежде всего, речь идет об изменениях, происходящих в результате взаимодействия между людьми и их трудом. Стресс возникает в результате взаимодействия человека с внешней средой. Он охватывает не только эмоциональную и психическую, но и физическую сферу. Факторы стресса существуют в окружающей человека среде и его психологическом окружении. Источники стресса можно разделить на те, которые возникают на рабочем месте, и те, которые возникают вне его.

Сущность стресса. ***Стресс (от английского «stress» – напряжение)*** – состояние напряжения, возникающее у человека в результате сильных воздействий. Стресс – распространённое и общее явление (например, нервозность или бессонница во время подготовки к ответственному мероприятию, экзамену или лекции). Даже в позитивной психологической атмосфере организации встречаются ситуации, которые могут вызвать стресс, например, нехватка времени для выполнения всех задач.

Стресс вызывает нервозность и беспокойство, когда ситуация выходит из–под контроля. Хотя небольшие стрессы безвредны и неизбежны, чрезмерный стресс создает проблемы для людей и

организаций. Поэтому необходимо различать нормальный уровень стресса и чрезмерный стресс. Избыточный стресс обходится дорого не только отдельному человеку, но и организации, поскольку он снижает производительность и благополучие, а связанные со стрессом заболевания сокращают продолжительность жизни. Это особенно влияет на руководителей высшего звена, поскольку их обязанности гораздо обширнее. В такой ситуации стресс характеризуется чрезмерным психическим или физическим напряжением.

Сущность стресса. Стресс (от английского «stress» – напряжение) – состояние напряжения, возникающее у человека в результате сильных воздействий. Стресс – распространённое и часто встречающееся явление, например, нервозность или бессонница перед ответственным мероприятием, экзаменом или выступлением. Даже при наличии благоприятной психологической атмосферы в организациях возникают ситуации, вызывающие стресс. Например, нехватка времени для выполнения всех задач.

Когда ситуация выходит из–под контроля, возникает состояние нервозности и беспокойства (стресса). Небольшие стрессы считаются безвредными и неизбежными. На самом деле, чрезмерный стресс создает проблемы для отдельных лиц и организаций. Поэтому необходимо различать нормальный уровень стресса и чрезмерный стресс. Избыточный стресс обходится дорого не только отдельному человеку, но и организации, поскольку он снижает производительность труда и благополучие, а заболевания, связанные со стрессом, сокращают продолжительность жизни. Это особенно относится к руководителям высшего звена, поскольку их обязанности гораздо шире, чем у обычных специалистов по кадрам. В таких случаях стресс проявляется в виде психического или физического напряжения. Физиологические симптомы стресса включают болезненные язвы, повышенное кровяное давление, боль в спине, астму и боль в сердце. К психологическим симптомам относятся раздражительность, потеря аппетита и депрессивное состояние.

Причины стресса. Одной из основных причин стресса являются изменения и нововведения, количество которых в настоящее время резко возросло. Любые изменения, даже позитивные, например, повышение статуса сотрудника, нарушают равновесие вокруг нас, которое мы стремимся сохранить.

Если менеджер испытывает постоянный стресс, он должен попытаться устранить факторы, вызывающие чрезмерный стресс. Для этого необходимо четко знать симптомы стресса.

Признаки стресса:

1. Проблемы со здоровьем.
2. Нарушения сна.
3. Раздражительность и напряженность.
4. Постоянное беспокойство.
5. Неспособность отдыхать.
6. Чрезмерное употребление алкоголя или курение.
7. Неспособность противостоять чему–либо.
8. Эмоциональная нестабильность.
9. Повышенная чувствительность и капризность.

Решая свои проблемы, связанные со стрессом, менеджер должен также уделять внимание решению аналогичных проблем сотрудников. Это помогает снизить риск появления симптомов стресса. Поэтому менеджеры должны стремиться устранять источники стресса не только для себя, но и для своих сотрудников.

Факторы, вызывающие стресс, можно разделить на две группы: организационные и личностные.

Организационные факторы. Чрезмерная нагрузка на сотрудников является основной причиной стресса в организациях. В этой ситуации возникает чувство тревоги, безнадежности и ощущение материальных потерь.

Второй фактор – ролевой конфликт, то есть противоречивые требования, предъявляемые к сотруднику. Ролевые конфликты могут возникать, например, в результате нарушения принципов управления. В этом случае возникает чувство раздражения и напряжения.

Третий фактор – неопределенность роли. В этом случае сотрудник точно не знает, что от него ожидается. В отличие от ролевых конфликтов, требования здесь могут быть непротиворечивыми, но они абстрактны и нечетко определены.

Четвертый фактор – скучная работа. Исследования показывают, что люди, имеющие интересную работу, испытывают меньше беспокойства и физического дискомфорта по сравнению с людьми, работающими на неинтересной работе.

Кроме того, стресс может возникать из–за плохих условий труда (низкая температура, недостаточное освещение, чрезмерный шум), а также из–за недостатка информации и дисбаланса между полномочиями и ответственностью.

Личные факторы. Потенциальными причинами стресса, которые могут негативно повлиять на производительность труда, являются многочисленные события, происходящие вне организации, то есть в личной жизни сотрудника. Смерть супруга, развод, болезнь, смерть близкого родственника и другие обстоятельства оказывают наиболее сильное влияние.

Учитывая влияние стресса на производство, руководитель должен научиться управлять собственным стрессом и помогать снижать уровень стресса сотрудников. Этого можно достичь, следуя следующим рекомендациям:

– Разработайте систему приоритетов в своей деятельности с учетом факторов, влияющих на результаты трудового процесса.

– Научитесь говорить «нет», когда достигнете предела рабочей нагрузки, или попросите пересмотреть срок выполнения порученного вам задания.

– При наличии противоречивых требований (ролевого конфликта) со стороны руководства объясните причины невозможности их выполнения и реализации.

Существует несколько способов борьбы со стрессом. Для устранения стрессового фактора можно изменить объективную реальность или психологическую среду человека. В других

случаях симптомы стресса можно модифицировать таким образом, чтобы избежать долгосрочных последствий.

Существуют организационные и индивидуальные методы управления стрессом.

К организационным методам относятся: программы по охране здоровья сотрудников, изменение рабочей среды и условий труда и т.д.

К индивидуальным методам относятся:

– Психологические методы (изменение стрессовой среды; изменение сознательной оценки окружающей среды; изменение поведения с целью изменения среды).

– Физиологические методы (улучшение физического состояния человека для эффективного снижения стресса).

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Перечислите причины конфликтов.
2. Перечислите виды организационных конфликтов.
3. Можно ли управлять конфликтной ситуацией?
4. Знаете ли вы способы разрешения межличностных конфликтов?
5. Что такое стресс?
6. Каковы основные стадии развития конфликта?
7. Какие существуют стратегии поведения в конфликтной ситуации?
8. Чем отличаются конструктивные и деструктивные конфликты?
9. Какие последствия могут иметь конфликты для организации и персонала?
10. Какие методы профилактики стресса можно применять в гостинично–ресторанном бизнесе?

ГЛАВА XI. КОММУНИКАЦИИ В ГОСТИНИЦАХ И РЕСТОРАНАХ

11.1. Роль коммуникации и коммуникационный процесс, его этапы и элементы

Коммуникация – это сложный и многогранный процесс обмена информацией между двумя или более сторонами, направленный на достижение взаимопонимания и влияния на поведение участников. Она является неотъемлемой частью человеческой деятельности и основой эффективного взаимодействия как в личной, так и в профессиональной сфере. Коммуникация служит средством передачи знаний, эмоций, идей и ценностей, а также инструментом координации действий и принятия решений.

Основной целью коммуникации является обеспечение полного и точного понимания передаваемой информации. Однако простой обмен информацией не гарантирует, что сообщение будет правильно понято, воспринято и использовано. Для достижения эффективного общения необходимо, чтобы обе стороны – отправитель и получатель – обладали соответствующими коммуникативными навыками, были открыты к диалогу и стремились к взаимопониманию.

Для лучшего понимания и анализа процесса обмена информацией целесообразно выделить четыре ключевых элемента:

1. Отправитель – лицо или организация, которые генерируют и передают сообщение. Отправитель несет ответственность за точность и ясность информации, а также за выбор наиболее подходящего способа её представления.

2. Сообщение – это содержание, которое передается от отправителя к получателю. Оно может включать факты, идеи, чувства, инструкции или запросы. Важной характеристикой сообщения является его ясность и однозначность, чтобы снизить риск неправильного понимания.

3. Канал передачи – средство, через которое сообщение передается. Это может быть устная речь, письменный текст, электронные средства связи, невербальные сигналы и другие способы. Правильный выбор канала влияет на скорость и качество передачи информации.

4. Получатель – лицо или группа лиц, которые получают, воспринимают и интерпретируют сообщение. От их коммуникативных навыков зависит, насколько верно будет понята исходная информация.

Процесс обмена информацией проходит через несколько последовательных этапов:

1. Возникновение идеи – формирование у отправителя мысли или сообщения, которые необходимо донести.

2. Кодирование – перевод идеи в символы или знаки (текст, речь, жесты), подходящие для передачи через выбранный канал. Здесь важна грамотность отправителя, способность использовать понятные и релевантные средства коммуникации.

3. Передача – фактическая доставка сообщения через выбранный канал.

4. Декодирование – процесс восприятия и интерпретации сообщения получателем. От уровня понимания получателя зависит эффективность коммуникации.

5. Обратная связь – реакция получателя, которая возвращается отправителю и сигнализирует о том, насколько сообщение было понято и принято. Обратная связь превращает односторонний процесс в двусторонний диалог.

Роль обратной связи и её влияние на эффективность коммуникации

Обратная связь – критически важный элемент, который позволяет корректировать и улучшать коммуникацию. Она бывает двух видов:

✓ Положительная обратная связь, подтверждающая, что сообщение достигло своей цели и было правильно понято.

- ✓ Отрицательная обратная связь, сигнализирующая о непонимании, необходимости разъяснений или коррекции информации.

Особенно ценна отрицательная обратная связь, так как она дает отправителю возможность скорректировать своё сообщение и устранить ошибки в коммуникации.

Проблемы и «шум» в коммуникации. Коммуникация не всегда проходит гладко. Существует множество факторов, которые могут искажать сообщение, создавать барьеры для понимания и мешать эффективному обмену информацией. Такие помехи называют «шумом» и к ним относятся:

- ✓ Языковые и культурные различия,
- ✓ Эмоциональные состояния участников,
- ✓ Некорректное кодирование или декодирование сообщений,
- ✓ Технические проблемы (например, плохое качество связи),
- ✓ Стереотипы и предубеждения.

Американский исследователь Ф. Махлуп выделил шесть типов лиц, которые влияют на процесс передачи информации и её качество:

1. Копировщик – передает информацию дословно, без изменений.
2. Преобразователь – меняет форму, но сохраняет содержание.
3. Переводчик – корректирует форму и содержание, стараясь сохранить первоначальный смысл.
4. Аналитик – добавляет свои оценки и мнения, что может привести к искажению информации.
5. Первооткрыватель – вносит творческие изменения, что иногда сильно меняет исходное сообщение.

Коммуникация может быть как межличностной (один на один), так и межгрупповой, охватывая взаимодействие между отделами и подразделениями организации.

Устные коммуникации характеризуются высокой скоростью передачи и возможностью немедленной обратной связи. Они удобны для обсуждения новых, нестандартных и эмоционально окрашенных вопросов.

Письменные коммуникации дают точность и возможность хранения информации, но часто требуют больше времени и не всегда обеспечивают быструю обратную связь.

Часто в практике используют комбинацию устной и письменной коммуникации, чтобы максимально эффективно донести информацию.

Формы организационной коммуникации и их барьеры

В организациях существуют разные формы коммуникаций:

Вертикальные коммуникации – между руководством и подчиненными, как сверху вниз, так и снизу вверх.

Горизонтальные коммуникации – между коллегами и отделами на одном уровне, направленные на координацию и сотрудничество.

Неформальные коммуникации – спонтанный обмен информацией, например, слухи и «сарафанное радио», которые часто заполняют информационные пробелы.

Барьером для эффективной коммуникации могут стать:

- Различия в статусе и полномочиях, мешающие свободному обмену информацией.
- Конфликты интересов и целей между подразделениями.
- Несоответствие информационных сетей задачам организации.
- Отсутствие открытых и официальных каналов связи.

Коммуникация – ключ к успешному управлению, развитию корпоративной культуры и достижению общих целей. Правильное построение и поддержание коммуникационных процессов способствует: Снижению конфликтов и стрессов, повышению мотивации и вовлеченности сотрудников, улучшению качества принимаемых решений и реализации проектов.

Для построения эффективной коммуникационной системы в организации руководителям важно развивать навыки активного слушания, эмпатии и ясного выражения мыслей, создавать условия для двустороннего и открытого обмена информацией, а также минимизировать барьеры и «шум». Интеграция современных технологий связи и комбинирование различных форм коммуникации усиливают возможности организации для успешного функционирования и роста.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Что такое коммуникация?
2. Перечислите составные части и этапы коммуникационного процесса.
3. Почему процесс коммуникации играет важную роль в каждой организации? Объясните на примерах.
4. Какие проблемы могут возникнуть на этапах кодирования и декодирования?
5. Что такое эффективная коммуникация? По каким критериям ее можно оценить?
6. В чем заключаются роль и различия вертикальной и горизонтальной коммуникации в организации?
7. Какие факторы приводят к недопониманию или конфликтам в процессе коммуникации?
8. Как неправильная передача информации негативно сказывается на деятельности организации?
9. По вашему мнению, как современные технологии (электронная почта, мессенджеры, видеоконференции) влияют на качество коммуникации?
10. Какие меры следует предпринять менеджерам для развития культуры коммуникации?

ГЛАВА XII. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ ХОЗЯЙСТВЕ ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

12.1. Сущность и виды управленческих решений в гостиничном и ресторанном хозяйстве.

Управленческое решение представляет собой выбор одного из возможных направлений действий, который осуществляется руководителем в пределах его компетенции и должностных обязанностей с целью достижения целей предприятия. Такие решения разрабатываются для улучшения функционирования социальной структуры и касаются следующих сфер:

a) разработка стратегических планов;

b) координация управленческой деятельности;

c) управление персоналом (например, повышение эффективности труда, развитие навыков и знаний);

d) организация производственных и сервисных процессов;

e) формирование системы управления организацией;

f) управленческое консультирование;

g) организация внутреннего и внешнего взаимодействия.

Процесс принятия решений является важнейшей задачей менеджера, от которой зависит успешность всего управления. Качественные и своевременные решения напрямую влияют на результативность работы гостиничного предприятия. Потребность в принятии решений возникает на всех уровнях управления и охватывает различные направления управленческой деятельности. Это непрерывный и ответственный процесс, который оказывает влияние не только на самого руководителя, но и на сотрудников, и даже на весь отель. Именно поэтому важно чётко понимать его суть. Умение принимать грамотные решения – это ключевой показатель эффективности менеджера.

В своей деятельности менеджеры реализуют четыре основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль, – и на каждом этапе необходимо принимать

соответствующие решения. Принятие решения как творческий процесс состоит из таких этапов:

1. Определение цели;

2. Анализ ситуации и выявление проблемы;

3.Оценка эффективности возможных вариантов и прогнозирование последствий;

4. Поиск и рассмотрение альтернатив;

5. Выбор наиболее подходящего решения и его формулировка;

6. Утверждение решения;

7. Передача решения для исполнения;

8. Мониторинг реализации.

Поскольку управленческое решение является сложным процессом, его следует рассматривать с точки зрения различных аспектов: организационного, психологического, правового, информационного, экономического и социального.

Организационный аспект раскрывает координирующую, направляющую и стимулирующую роль решений.

Психологический аспект акцентирует внимание на мыслительной деятельности руководителя, использующей логические рассуждения для решения поставленных задач.

Правовой аспект касается правомерности решения: его соответствия нормативным актам и полномочиям, а также последствий юридического характера. Решение оформляется как официальный документ в установленной форме.

Информационный аспект показывает, что решение формируется на основе анализа информации. Принятие решения – это процесс обработки и преобразования информации в конкретное управленческое действие.

Экономический аспект означает, что решения базируются на экономических законах и способствуют достижению максимальной выгоды для организации.

Социальный аспект указывает, что не каждое решение, эффективное с экономической точки зрения, является социально

приемлемым. Поэтому при окончательном выборе необходимо учитывать возможное влияние на коллектив и общество.

12.2. Классификация управленческих решений (расширенный вариант)

Управленческие решения – это основа эффективного функционирования любой организации, включая гостиничный бизнес. Они определяют направления развития, распределение ресурсов, мотивацию персонала и взаимодействие с клиентами. Классификация решений позволяет систематизировать этот сложный процесс, определить оптимальные методы и подходы для различных ситуаций и условий.

Одним из ключевых факторов, влияющих на характер решения, являются условия, в которых оно принимается:

Определённые условия – ситуация, когда у менеджера имеется полная или практически полная информация о текущем состоянии дел, ресурсах, внешних и внутренних факторах. В таких условиях исход решения можно спрогнозировать с высокой степенью уверенности. Пример: утверждение стандартных правил внутреннего распорядка гостиницы.

Условия риска – менеджер обладает ограниченной информацией, но способен оценить вероятности различных исходов. Решение здесь связано с элементами неопределенности и требует взвешенного анализа рисков и выгод. Например, инвестирование в новый сервис с потенциально высоким спросом, но неопределенной рентабельностью.

Условия неопределенности – когда информации недостаточно, а внешняя среда нестабильна, прогнозы сделать трудно или невозможно. В таких случаях часто применяются интуитивные и творческие методы принятия решений.

Управленческие решения — это основа деятельности руководителя. Они направлены на достижение целей организации, решение проблем, координацию действий и использование

ресурсов. Для более глубокого понимания управленческих решений их принято классифицировать по различным признакам.

1. По срокам реализации решения

Долгосрочные решения – формируют стратегию и направлены на развитие гостиницы в течение нескольких лет. К таким решениям относятся планы по расширению, реконструкции, внедрению новых технологий или выходу на новые рынки.

Среднесрочные решения – обеспечивают выполнение стратегических задач на период от одного до трёх лет. Пример: оптимизация работы службы уборки, внедрение новых стандартов обслуживания.

Краткосрочные решения – касаются оперативных задач, которые необходимо решить в ближайшем будущем, например, корректировка графика работы персонала в сезонный период.

2. По частоте принятия решений

Разовые решения – принимаются единожды, как правило, в ответ на уникальные или непредвиденные обстоятельства (например, экстренное закрытие гостиницы на санитарную обработку).

Повторяющиеся решения – характерны для рутинных ситуаций, возникающих регулярно (например, закупка продуктов для ресторана каждую неделю).

3. По степени охвата

Общие решения – охватывают всю организацию или большие её подразделения (например, внедрение корпоративной системы мотивации).

Специализированные решения – затрагивают отдельные функции или департаменты (например, выбор поставщика технического оборудования для инженерной службы).

4. По форме подготовки

Индивидуальные решения – принимаются одним руководителем на основе личного опыта и компетенции.

Групповые решения – вырабатываются в рамках команды менеджеров, что позволяет учитывать мнения разных специалистов и уменьшать риски ошибок.

Коллективные решения – принимаются на уровне высшего руководства или совета директоров, чаще всего при обсуждении стратегических вопросов.

5. По степени сложности

Простые решения – характеризуются небольшим количеством вариантов и предсказуемыми последствиями (например, замена расходных материалов).

Сложные решения – требуют всестороннего анализа, учета большого количества факторов, взаимодействия с внешней средой (например, реструктуризация бизнес–процессов).

6. По степени жесткости правил

Контурные решения – задают общие рамки и принципы, внутри которых исполнители могут проявлять инициативу и творчество.

Структурированные решения – имеют четко прописанные шаги и процедуры, оставляя пространство для самостоятельности только в деталях.

Алгоритмические решения – полностью регламентированы, исключая любую инициативу исполнителей, что важно для процессов с высокой степенью риска, например, соблюдение стандартов безопасности.

Учёные М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предложили деление управленческих решений на три ключевых типа, что помогает понять логику поведения менеджера в разных ситуациях.

Организационные решения – Это решения, которые напрямую связаны с исполнением обязанностей руководителя и направлены на выполнение задач организации. Они бывают:

Запрограммированные решения – основаны на заранее определённых процедурах и правилах, что уменьшает необходимость в принятии творческих решений и позволяет

стандартизировать управление. Например, типовые инструкции по приему и обучению персонала.

Незапрограммированные решения – возникают в новых или нестандартных ситуациях, требуют анализа, творчества и нестандартных подходов. Пример – адаптация к новым требованиям законодательства или изменение маркетинговой стратегии в ответ на конкуренцию.

Интуитивные решения – Опираются на опыт, внутренние ощущения и накопленные знания менеджера. Особенно полезны в ситуациях неопределенности, когда нет времени на длительный анализ. В гостиничном бизнесе примером может быть быстрое решение о перераспределении персонала при внезапном наплыве гостей.

Рациональные решения – Базируются на логике, анализе и систематическом изучении информации. Включают сбор данных, оценку альтернатив и прогнозирование последствий. Такие решения принимаются, например, при разработке долгосрочного плана развития гостиницы или анализа финансовой отчетности.

Классификация управленческих решений в гостиничном бизнесе по специфическим критериям

1. Уровень структурированности. Программируемые – стандартизированные, регламентированные процедуры (например, чек–листы уборки номеров). Непрограммируемые – творческие и инновационные подходы, требующие гибкости.

2. Содержание решений. Правовые – касаются соблюдения законодательства, лицензирования, договорных отношений. Экономические – связаны с бюджетированием, управлением затратами, ценообразованием. Технические – выбор и обслуживание оборудования, технических систем. Социальные и кадровые – подбор, мотивация, обучение персонала.

Уровень управления деляться на высший уровень – стратегические, глобальные решения. Средний уровень – тактические решения, обеспечивающие реализацию стратегии.

Низший уровень – оперативные решения, направленные на повседневное управление.

5. Количество целей

Одноцелевые – направлены на достижение одной конкретной задачи.

Многоцелевые – требуют балансировки нескольких, иногда конкурирующих целей (например, повышение качества обслуживания при оптимизации затрат).

Классификация управленческих решений – это важный инструмент, который помогает менеджерам в гостиничном бизнесе структурировать подход к принятию решений, эффективно управлять персоналом, ресурсами и процессами. Понимание типов решений, условий их принятия и критериев позволяет повысить качество управления, адаптироваться к изменяющейся среде и добиваться устойчивого развития предприятия.

12.3. Методы и процессы принятия управленческих решений в гостиничном и ресторанном хозяйстве

Все методы принятия управленческих решений можно разделить на следующие (Рисунок 12.1):

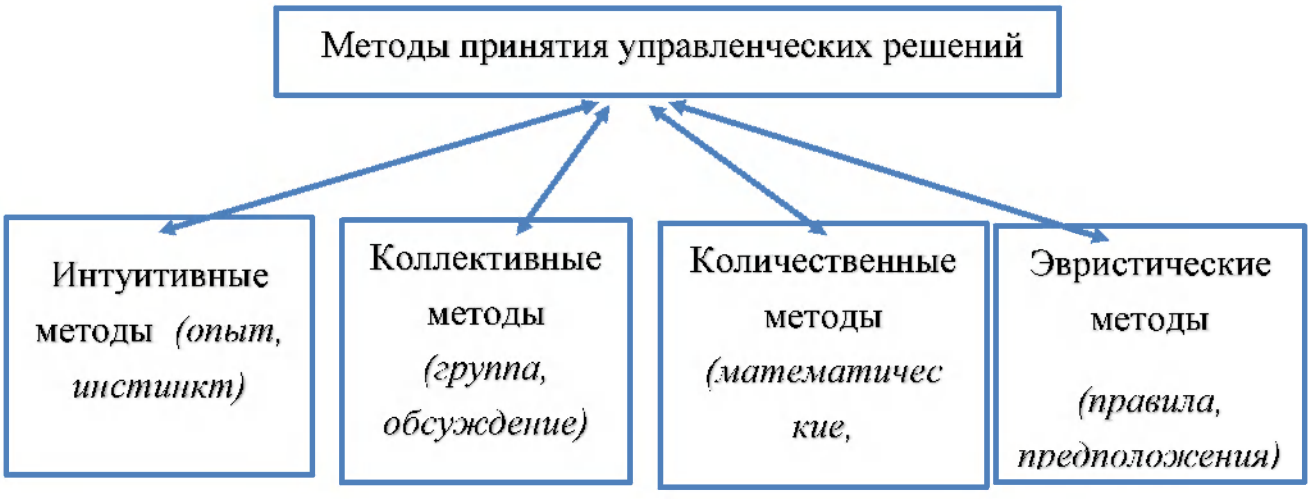


Рисунок. 12.1. Методы принятия управленческих решений

Это методы и методология, применяемые руководителем для выбора оптимальных решений, включающие теоретическое

сравнение альтернативных вариантов с учетом накопленного опыта.

Интуитивное принятие решений – это быстрое принятие решений на основе опыта, знаний и ощущений, накопленных в подсознании человека. Этот метод связан с «мышлением первой системы» (System 1 thinking), описанным Даниэлем Канеманом, и характеризуется быстрыми, автоматическими и эмоциональными решениями. При этом он в основном опирается на интуицию менеджера. Преимущество этого метода заключается в быстром принятии решений, а недостаток – в том, что интуиция иногда может ввести менеджера в заблуждение.

Коллективные методы. В процессе принятия решений важное значение имеет организация команды. Как правило, формируются временные группы, состоящие из руководителей и исполнителей. Основными критериями работы в команде являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивное мышление и коммуникабельность. Существуют различные формы коллективной работы: собрания, заседания, работа в комиссиях и другие. Наиболее распространенным методом принятия коллективных решений является «мозговой штурм» (разработка новых идей с последующим принятием решений). Если необходимо решить сложную проблему, собираются разные люди и предлагают различные решения. Основное правило «мозгового штурма» – запрет на критику и отвержение новых идей. В качестве примера можно привести метод Дельфи – метод многоступенчатых опросов, названный в честь древнегреческого города. После каждого этапа результаты опроса обрабатываются и представляются экспертам. На первом этапе ответы даются без обоснования, а на втором этапе ответы могут быть обоснованы, либо эксперты могут изменить свое мнение.

Японская система принятия решений называется «рингишо.» В этой системе готовится проект нововведения и рассылается людям для обсуждения согласно списку, составленному

руководителем. Каждый излагает свое мнение в письменной форме, после чего проводится собрание. Решения принимаются на основе множества принципов: голосование, учет мнения отдельного человека или групп.

Количественные методы. Эти методы, основанные на научно–практическом подходе, обеспечивают принятие оптимальных решений с использованием больших объемов данных. К ним относятся линейное моделирование, динамическое программирование, вероятностные и статистические модели, теория игр, методы, основанные на имитационных моделях.

При эвристическом методе менеджеры принимают решения на основе набора простых правил, инструкций и подходов, основанных на опыте, которые применяются при решении проблем. Этот метод обычно работает по «принципу достаточности», избегая сложного анализа: не идеальные, но быстрые и достаточно хорошие решения.

Стили принятия личных решений. Решения всегда отражают особенности лица, принимающего решение. Поэтому важно изучить личностный профиль управленческих решений. Например, некоторые люди подходят к решению с заранее сформированной идеей (взвешенные решения), в то время как другие генерируют быстрые идеи (импульсивные решения). Иные типы решений разрабатываются тщательно и осмотрительно.

Условия эффективности управленческих решений. Эффективные управленческие решения обеспечиваются следующими условиями:

– Соблюдение иерархии при принятии решений,

– Использование многофункциональных групп,

– Установление прямых горизонтальных связей,

– Централизация руководства.

Для эффективности решений они всегда должны приниматься своевременно и с четко определенными целями. Эффективность решений зависит не только от их оптимальности, но и от их доведения до исполнителей, формулировки и обработки.

12.4. Этапы принятия решения и его реализации

Процесс принятия решений в управлении – это сложный и многоступенчатый механизм, который зависит, прежде всего, от сложности и характера возникшей проблемы. Например, если заболел один сотрудник, и есть другой, кто может его заменить, это сравнительно простая ситуация, которая не требует масштабных усилий. Однако если меняется маркетинговая ситуация на рынке гостиничных услуг, это становится сложной проблемой, требующей глубокого анализа, оценки рисков и стратегических действий.

В процессе принятия решений менеджер должен ответить на ряд ключевых вопросов, которые помогают структурировать процесс и обеспечить его эффективность:

1. **Что нужно сделать?** – Четкое определение задачи или цели.
2. **Как это сделать?** – Определение методов и подходов.
3. **Кому поручить задание?** – Распределение ответственности и функций.
4. **Каков срок выполнения?** – Установка временных рамок для достижения результата.
5. **Для кого это делается?** – Определение целевой аудитории или объекта воздействия.
6. **Что это даст?** – Оценка ожидаемых результатов и выгод.

Порядок и этапы принятия решений в разных организациях могут существенно отличаться. На это влияют:

- квалификация и опыт руководителя;
- текущая ситуация и уровень сложности проблемы;
- стиль руководства (авторитарный, демократический, либеральный);
- организационная культура и традиции предприятия.

Каждый менеджер должен хорошо понимать сильные и слабые стороны используемых методов принятия решений, чтобы

выбрать наиболее подходящий вариант именно для своей ситуации.

Кроме того, важно понимать, что даже самые простые решения требуют определенных затрат – материальных, временных, социальных. Поэтому на первых этапах следует решить, действительно ли необходимо формальное принятие решения или можно ограничиться советом, рекомендацией или неформальным обсуждением.

Традиционный процесс принятия управленческих решений включает пять основных этапов:

1. Выявление проблемы.

Проблема – это отклонение от запланированных результатов или нежелательная ситуация, требующая вмешательства. На этом этапе менеджер должен:

- определить симптомы и признаки проблемы;
- собрать и проанализировать информацию;
- уточнить цели, которых необходимо достичь;
- сформулировать критерии для оценки будущих решений.

Выявление проблемы происходит за счет личных проверок, анализа отчетности, обратной связи от сотрудников и клиентов, а также оценки рыночной ситуации.

Оценка проблемы – это анализ её масштаба и характера. Важно понять не причины проблемы, а её последствия и ресурсы, необходимые для её решения.

2. Определение ограничений и поиск альтернативных решений. Появление проблемы может быть вызвано внешними факторами, на которые организация не может влиять напрямую (законодательные изменения, экономический кризис, изменение предпочтений клиентов). Такие ограничения сужают поле для манёвра и должны быть четко выявлены.

Затем следует определить критерии, по которым будут оцениваться возможные решения. Это позволяет избежать ошибок и выбрать оптимальный вариант.

На данном этапе менеджер разрабатывает несколько альтернативных путей решения проблемы, учитывая доступные ресурсы и ограничения.

3. Принятие решения. После выработки альтернатив проводится их сравнительный анализ. Менеджер должен оценить:

- эффективность каждого варианта (как экономическую, так и социальную);
- готовность исполнителей принять и реализовать решение;
- возможные последствия и риски.

Задача – выбрать тот вариант, который максимально соответствует целям и возможностям организации.

4. Реализация решения

Выбор решения – лишь начало. Чтобы достичь желаемых результатов, его нужно внедрить на практике.

На этом этапе:

- формулируется четкий план действий;
- назначаются ответственные исполнители;
- определяется график и места реализации;
- организуется коммуникация и поддержка исполнителей.

Реализация требует от руководителя умения управлять людьми, ресурсами и организационными процессами, учитывать возможные изменения и адаптироваться к реальной ситуации, которая редко бывает идеальной.

5. Контроль исполнения решения. Процесс принятия решения не заканчивается с его внедрением. Необходимо контролировать ход исполнения, чтобы убедиться, что задачи выполняются согласно плану.

Контроль включает:

- сбор информации о ходе выполнения;
- выявление отклонений от плана;
- принятие корректирующих мер;
- обеспечение обратной связи между руководством и исполнителями.

Контроль помогает поддерживать управляемость системы и своевременно реагировать на возникающие проблемы.

Организация реализации – одна из самых сложных задач менеджера. Она требует:

- знания персонала, их навыков и возможностей;
- умения распределять ресурсы эффективно;
- способности мотивировать сотрудников и обеспечивать дисциплину;
- гибкости и адаптивности к изменениям.

Руководитель должен помнить, что он не выполняет работу самостоятельно, а организует деятельность других людей. Иногда реальная ситуация может сильно отличаться от первоначальных планов, что требует умения быстро адаптироваться и вносить изменения в планы.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Как вы понимаете, что такое управленческое решение?
2. Перечислите основные этапы процесса подготовки и принятия управленческих решений.
3. Классифицируйте и опишите управленческие решения.
4. Объясните разницу между решениями, принимаемыми в определенных условиях, и решениями, принимаемыми в условиях риска.
5. Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями.
6. Опишите особенности процесса принятия управленческих решений.
7. Дайте общую классификацию методов, используемых при принятии управленческих решений.
8. Как вы объясните специфику методов принятия решений?
9. Перечислите факторы, определяющие эффективность принятых решений.
10. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.

ГЛАВА XIII. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

13.1. Расчет внутренней и внешней эффективности управления

Эффективность управления – это комплексный процесс, включающий в себя сравнение достигнутых результатов с заранее установленными целями и стандартами. В основе этого процесса лежит чёткое определение целей, а также последующая оценка выполненной работы на их соответствие. Такой подход ориентирован не только на достижение конечных результатов, но и на использование определённых критериев и показателей, которые позволяют объективно измерять эффективность. Важной составляющей является анализ входных ресурсов – это знания, навыки, умения и компетенции персонала, необходимые для достижения запланированных целей. В ходе этого анализа выявляются потребности в развитии, что позволяет более эффективно использовать имеющиеся ресурсы и обеспечивать их постоянное совершенствование.

В гостиничном и ресторанном бизнесе повышение эффективности управления предполагает применение современных методов организации деятельности, которые способствуют достижению стратегически важных задач. Особенность данного подхода заключается в принципе согласованности управления, который ставит во главу угла не подчинение, а сотрудничество и интеграцию интересов сотрудников и организации в целом. Таким образом, особое внимание уделяется развитию человеческого капитала, обучению персонала и гармонизации личных и корпоративных целей. Такой системный подход обеспечивает единство и согласованность всех процессов управления трудовыми ресурсами, что способствует повышению общей эффективности компании.

Стратегически важным аспектом повышения эффективности является рассмотрение работы организации в более широком контексте, где учитываются как текущие задачи, так и

перспективные направления развития. Интеграция данного подхода проявляется в четырёх ключевых направлениях:

1. *Вертикальная интеграция* – согласование целей на уровне всей организации, коллективов и отдельных сотрудников;

2. *Функциональная интеграция* – объединение и координация функциональных стратегий различных подразделений;

3. *HR–интеграция* – комплексное управление человеческими ресурсами, включающее развитие сотрудников, организационные изменения и систему мотивации;

4. ***Интеграция личных интересов и потребностей сотрудников с целями и задачами организации.*** Эффективность управления в организации определяется тем, насколько полно и рационально используются её ресурсы для достижения поставленных целей. Это особенно актуально для сферы управления человеческими ресурсами, так как именно люди влияют на результаты работы всей системы управления и эффективность всех её компонентов. Тем не менее, в практике многих гостиничных и ресторанных предприятий наблюдается тенденция, когда оценка эффективности персонала сводится лишь к таким показателям, как уровень удовлетворённости, текучесть кадров или количество часов обучения. Это связано с тем, что специалисты по управлению персоналом нередко воспринимаются как отдалённые от основной деятельности и не влияющие напрямую на результаты бизнеса. Однако именно качество работы людей во многом определяет успех организации.

В связи с этим процессы повышения эффективности должны быть направлены на улучшение результатов как индивидуальной, так и коллективной работы, а также на развитие личной продуктивности сотрудников. По словам Питера Друкера, результативность заключается в умении делать правильные дела, а эффективность – в правильном выполнении этих дел.

Изучение проблем эффективности управления требует учёта ряда факторов:

– Ограниченность экономических ресурсов и необходимость их рационального распределения;

– Стремление организации к развитию и максимизации прибыли при минимальных затратах, что требует оптимизации структуры, мотивации и поведения персонала;

– Необходимость адаптации к изменениям внешней среды и предотвращения негативного воздействия внешних факторов.

Для успешного функционирования любой организации важны такие составляющие, как её жизнеспособность, результативность, производственная эффективность, способность к реализации управленческих решений, а также целостность системы управления.

При этом необходим ситуационный и интегрированный подход, позволяющий учитывать множество факторов и адаптироваться к различным условиям.

Классики теории управления, такие как Вильфредо Парето, Макс Вебер и Йозеф Шумпетер, подчеркивали различные аспекты эффективности:

Парето обращал внимание на правильное распределение ограниченных ресурсов с целью получения максимального экономического эффекта;

Вебер выделял важность организованного функционирования, утверждая, что бюрократическая система обеспечивает стабильность, точность и упорядоченность процессов;

Шумпетер разделял эффективность на статическую (адаптация и управление текущими процессами) и динамическую (инновации и предпринимательский рост), что особенно актуально в современных условиях.

Эффективность управления также тесно связана с принципом разделения труда, впервые сформулированным Адамом Смитом. Она измеряется сопоставлением результатов деятельности с установленными критериями, основанными на анализе прошлого опыта и прогнозах на будущее. Ключевыми параметрами оценки

эффективности управления являются скорость и качество принятия решений, затраты на их разработку и внедрение, а также общий экономический эффект от реализованных решений.

В последнее время всё больше внимания уделяется балансу между количественными и качественными показателями эффективности, учитывая как объективные (материальные и финансовые ресурсы), так и субъективные факторы (моральный климат, удовлетворённость персонала и клиентов).

Эффективность управления может быть выражена через соотношение использованных ресурсов и достигнутых результатов и измеряется в диапазоне от 0 до 1. Чем ближе показатель к единице, тем успешнее организация достигает поставленных целей.

Уровень эффективности системы управления определяется вкладом всех ресурсов в повышение производительности труда. Чем выше этот вклад, тем эффективнее функционирует система управления. При оценке экономической эффективности рассматриваются такие показатели, как доход, прибыль, себестоимость, производительность труда и другие.

Существует несколько аспектов оценки эффективности управления:

- ✓ Внутренняя эффективность – управление внутренними ресурсами и затратами;
- ✓ Внешняя эффективность – использование внешних возможностей и влияния;
- ✓ Общая эффективность – сочетание внутренней и внешней;
- ✓ Рыночная эффективность – степень удовлетворённости потребителей;
- ✓ Стратегическая эффективность – достижение долгосрочных целей организации;
- ✓ Затратная эффективность – экономическая эффективность преобразования ресурсов;

✓ Глобальная экономическая эффективность – влияние макроэкономических факторов на микроуровень.

В гостиничном и ресторанном бизнесе внутренний уровень эффективности особенно важен, так как низкая внутренняя эффективность существенно осложняет преодоление внешних трудностей и снижает конкурентоспособность. Поэтому управление должно фокусироваться на выявлении и устранении факторов, препятствующих росту внутренней эффективности.

Рыночная эффективность отражает, насколько полно удовлетворяются потребности клиентов в сравнении с альтернативными предложениями. При этом чрезмерная концентрация на ресурсах и издержках может привести к снижению внимания к потребностям клиентов, что негативно сказывается на общем уровне эффективности организации.

Эффективность управления – это итоговая характеристика работы менеджмента, показывающая, насколько оптимально используются материальные, финансовые, трудовые и информационные ресурсы, а также насколько динамично развивается организация.

Эффективность управления рассматривается не только с экономической, но и с социальной стороны. Социальная эффективность отражает, насколько полно раскрываются потенциалы трудового коллектива, творческие способности сотрудников и успешность решения социальных задач. Для оценки социальной эффективности анализируются условия труда, квалификация, организация работы и система мотивации.

К основным показателям социальной эффективности относятся: уровень конфликтности, морально–психологический климат, удовлетворённость трудом, заболеваемость и травматизм, а также уровень автоматизации и оснащённости рабочих мест.

Также учитываются социально–бытовые условия труда, такие как медицинское обеспечение, наличие детских учреждений, текучесть кадров, обеспеченность санаторными путёвками и средний уровень заработной платы. Важную роль играют

показатели организации труда и мотивации: трудовая дисциплина, материальное и моральное стимулирование, организация рабочих мест. Для оценки используются разнообразные методы: экономическая и статистическая отчётность, опросы, экспертные оценки и наблюдения.

Социальная эффективность также проявляется через программы, направленные на обеспечение трудовых прав, обучение и развитие персонала, карьерное планирование, повышение оплаты труда, поддержку в жилищных вопросах, организацию досуга и спорт, экологическую ответственность и прозрачность деятельности.

Производительность труда – это один из важнейших показателей, который показывает объём продукции, произведённой за единицу времени рабочим или коллективом. Этот показатель имеет значение как на уровне отдельных предприятий, так и в масштабах всей экономики страны.

Рост производительности труда способствует увеличению валового внутреннего продукта, национального дохода, формированию базы для расширенного воспроизводства, улучшению условий жизни и укреплению экономики.

Для предприятий повышение производительности приводит к снижению себестоимости, увеличению прибыли, созданию условий для роста зарплат, модернизации производства и укреплению конкурентоспособности.

Основные показатели производительности труда: Выработка – объём продукции на одного работника за определённый период; Трудоёмкость – затраты рабочего времени на единицу продукции; Численность работников – количество сотрудников, участвующих в производстве; Фонд рабочего времени – общий объём рабочего времени, задействованного в производстве.

Планирование повышения производительности включает:

- Внедрение новых технологий, механизмов и оборудования;
- Оптимизацию численности и квалификации персонала;
- Совершенствование организации труда и управления;

- Улучшение условий труда и мотивации.

Таким образом, производительность труда – это объективный критерий оценки эффективности не только технических и технологических решений, но и качества организации труда и управления персоналом.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Перечислите источники формирования финансовых ресурсов ресторана.
2. Как формируется ценовая политика в ресторане?
3. Перечислите основные принципы, определяющие эффективное управление.
4. Какие методы используются при планировании производительности труда?
5. Как называются затраты труда и производство?
6. Как обеспечивается устойчивое формирование финансовых ресурсов в ресторанной деятельности? Какие источники вы считаете приоритетными и почему?
7. Какова роль потребительского спроса и цен конкурентов в формировании ценовой политики? Объясните на реальных примерах.
8. На какие принципы, по вашему мнению, должен опираться менеджер для обеспечения эффективного управления? Обоснуйте свое мнение.
9. Какие методы можно внедрить в ресторане для повышения производительности труда? Как, по вашему мнению, можно оценить их эффективность?
10. Объясните связь между затратами труда и производством. Как эти факторы влияют на доход ресторана?

ГЛОССАРИЙ

Акватель – это особый тип гостиницы, представляющий собой плавучее судно (корабль, баржу), которое постоянно пришвартовано недалеко от берега и переоборудовано под отель. Такой формат позволяет гостям насладиться комфортом проживания на воде с уникальным видом и атмосферой.

Бизнес–отель – специализированное учреждение, ориентированное на обслуживание представителей делового сообщества. Помимо традиционных номеров для проживания, такие отели предлагают оснащённые офисные помещения, переговорные и конференц–залы, что делает их оптимальным выбором для проведения деловых встреч, семинаров и конференций.

Бутик–отель – небольшой отель премиум–класса с уникальным дизайнерским оформлением и неповторимой атмосферой. Он может размещаться в исторических зданиях, на территории старых фабрик или в живописных местах. Обслуживание ориентировано на ограниченное число гостей, которым предоставляется высокий уровень сервиса и индивидуальный подход.

Отель Гарни – гостиница, не имеющая собственного ресторана, где гостям предлагается проживание с включённым лёгким завтраком, что делает такой отель удобным для краткосрочного размещения с минимальными затратами.

Гостевой дом – семейный тип отеля, рассчитанный на небольшое количество номеров (обычно не более 30), с недорогой мебелью и средним уровнем цен и обслуживания. Такой формат популярен у туристов, ищущих бюджетный и уютный вариант проживания.

Сеть отелей – объединение нескольких гостиниц, находящихся под единым управлением и связанным франчайзинговыми, лизинговыми или иными договорными

отношениями. Это позволяет обеспечивать единый уровень сервиса и узнаваемость бренда на различных рынках.

Единовременная вместимость – максимальное количество гостей, которое отель способен принять одновременно при полной загрузке, включая дополнительные спальные места.

Каталог специализированных жилищных учреждений – информационный справочник, содержащий перечень санаториев, пансионатов и иных лечебно–профилактических заведений как в стране, так и за рубежом. Включает описания условий проживания, спектра медицинских и оздоровительных услуг.

Категория (рейтинг) гостиницы – система классификации отелей, основанная на стандартизированных показателях качества и уровня комфорта, выражающаяся в присвоении определённого количества звёзд, что помогает путешественникам ориентироваться в выборе подходящего варианта размещения.

Кемпинг – место для отдыха туристов, преимущественно передвигающихся на личных автомобилях. Обычно включает площадки для установки палаток или небольших домиков с лёгкими крышами, обеспечивающих базовые условия для ночлега.

Курортный отель – гостиничное учреждение, расположенное на территории курорта и ориентированное на обслуживание отдыхающих, обеспечивая необходимые условия для релаксации и оздоровления.

Мини–отель – небольшой отель с ограниченным числом номеров, предлагающий умеренные цены и обычно расположенный в центральных или туристических районах города. Такие отели часто имеют статус трёхзвёздочных и характеризуются уютной атмосферой и отсутствием собственной кухни, при этом гостям предлагается лёгкий завтрак.

Мотель – отель, предназначенный для автотуристов, как правило, расположенный вдоль автомагистралей. Оснащён охраняемой парковкой, автозаправкой, пунктом технического обслуживания и другими сервисами, необходимыми для путешественников на личном транспорте.

Пансионат – курортная гостиница, совмещающая проживание с прохождением лечебно–профилактических процедур. Номера обычно просты, но оборудованы всем необходимым, а стоимость проживания включает трёхразовое питание и медицинские услуги.

Дом отдыха – крупный курортный комплекс с огороженной территорией, в котором помимо номеров предлагается развитая туристическая и развлекательная инфраструктура: рестораны, бары, спортивные объекты, СПА–центры, детские площадки, магазины, кинотеатры и др. Часто имеет собственный пляж или бассейны.

Санаторий – оздоровительное учреждение с элементами отдыха, расположенное в экологически чистой местности. Специализация санаториев зависит от природных ресурсов региона, а программы включают лечение хронических заболеваний, трёхразовое питание, медицинское наблюдение и развлекательные мероприятия.

SPA–отель – отель, расположенный в курортной зоне, часто рядом с минеральными источниками или лечебными грязями, предоставляющий широкий спектр процедур по уходу за здоровьем и телом: сауны, бани, массаж, минеральные ванны и др.

Семейный отель – небольшой бизнес с домашней, уютной атмосферой, где часто работает одна семья. Особое внимание уделяется местной кухне и умеренным ценам, что привлекает туристов, желающих познакомиться с культурой страны на более близком уровне.

Сетевой отель – гостиница, входящая в международную или национальную сеть, отличающаяся единым брендом, стандартами обслуживания и управлением, что обеспечивает одинаковое качество сервиса независимо от расположения.

Флайтель (аэроотель) – уникальный отель, расположенный в труднодоступных местах и доступный только воздушным транспортом. Высокая стоимость проживания компенсируется исключительной красотой природы и захватывающими видами.

Франчайзинг – договорное соглашение, по которому отель получает право использовать бренд известной гостиничной сети, следовать её стандартам и получать поддержку в управлении.

Хостел – недорогой тип размещения, где гостю предоставляется койка в общей комнате с доступом к общим санузлам и кухням. Хостелы пользуются популярностью у молодёжи и туристов с ограниченным бюджетом.

Шале – небольшой горнолыжный отель с традиционной архитектурой, обычно расположенный в горах, имеющий не более 20 номеров, каждый из которых оборудован камином, создавая тёплую и уютную атмосферу.

Эко–отель – гостиница, расположенная в экологически чистой и живописной местности, построенная с использованием натуральных материалов. Предлагает гостям программы, направленные на экологическое просвещение и контакт с природой (мастер–классы по ремёслам, уходу за животными и т.п.).

Роскошная квартира – просторный номер, состоящий из нескольких комнат, предлагающий высокий уровень комфорта и эксклюзивный сервис, включая регулярную уборку, комплименты и персональное обслуживание.

Бунгало – небольшой одноэтажный домик с открытой верандой, построенный из натуральных материалов, обычно расположен у моря. Предназначен для бюджетного отдыха, популярен у молодёжи.

Двухъярусная кровать – компактное спальное место в многоместном номере или общежитии (например, в хостелах), позволяющее экономить пространство.

Королевский или президентский номер – самый просторный и роскошный номер в гостинице, часто расположен на верхних этажах с отдельным лифтом, включает несколько жилых комнат, балкон и дизайнерский интерьер высокого класса.

Сюит – номер, состоящий из двух и более комнат (площадью от 35 м^2), рассчитанный на одного или двоих гостей, с

возможностью дополнительного спального места и высоким уровнем комфорта и оформления.

Номерной фонд – общее количество номеров в гостинице, отражающее её размер и возможности по размещению гостей.

Executive – улучшенный номер с несколькими комнатами и дополнительными услугами, предлагающий более высокий стандарт обслуживания по сравнению с обычными номерами.

Стандартный номер – простой однокомнатный номер для одного или двух человек, с базовой отделкой и минимальным набором удобств.

Standard Plus (Superior) – вариант стандартного номера с улучшенной отделкой, большей площадью или более привлекательным видом из окна.

Suite – комфортный номер из двух комнат, объединённых пространством без дверей, с дизайнерским интерьером и улучшенными удобствами.

Twin – номер с двумя отдельными кроватями, рассчитанный на двух гостей.

Трёхместный номер – комната для трёх человек, оборудованная либо тремя отдельными кроватями, либо сочетанием двуспальной и односпальной кроватей.

A la carte – обслуживание в ресторане отеля с возможностью свободного выбора блюд из меню, позволяющее гостям заказывать блюда по своему вкусу и желанию.

Английский завтрак – сытный завтрак, включающий горячие блюда (колбаса, жареный картофель, бекон, омлет, фасоль в томатном соусе), а также напитки, масло, варенье и хлебобулочные изделия.

Американский завтрак – классический завтрак с яичницей и свининой, дополненный напитками – соком, кофе или чаем.

Континентальный завтрак – лёгкий завтрак с напитками (чай, кофе, сок), свежей выпечкой, маслом и вареньем, рассчитанный на быстрый приём пищи.

Полный пансион – трёхразовое питание, включённое в стоимость проживания, при этом напитки оплачиваются отдельно.

Полупансион – двухразовое питание (обычно завтрак и ужин), включённое в стоимость проживания.

Ужин – вечерний приём пищи, включающий несколько горячих блюд, салаты, закуски и алкогольные напитки, предоставляемый гостям отеля.

Шведский стол – система организации питания, при которой все блюда выставляются на общий стол, и каждый гость может самостоятельно выбирать и накладывать понравившиеся продукты, что обеспечивает разнообразие и свободу выбора.

ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ

1. Цель менеджмента ресторанного и гостиничного бизнеса:

А) Получение прибыли

Б) Обеспечение быстрого развития ресторанов и гостиниц

С) Расширение сегмента потребительского рынка

D) Повышение конкурентоспособной позиции на рынке

2. Основные задачи управления ресторанным и гостиничным бизнесом:

А) Правильные ответы: A, B, C

B) Обеспечение быстрого развития ресторана

C) Минимизация хозяйственных рисков

D) Удовлетворение спроса потребителей на продукцию

3. Основные функции управления ресторанным и гостиничным бизнесом:

А) Правильные ответы: A, B, C,

Б) Мониторинг

С) Планирование, Мотивация, контроль

D) Регламентация, Организация

4. Совокупность факторов, определяющих деятельность сотрудников по достижению целей:

А) Мотивация

Б) Планирование

С) Стимулирование

D) Мотивирование

5. Совокупность органов управления, оказывающих влияние на управляемую систему:

А) Управляющая система

Б) Объект управления

С) Орган управления

D) Администрация

6. Объект, регулируемый посредством управленческого воздействия, это:

А) Объект управления

Б) Управляющая система

С) Системное управление

D) Субъект управления

7. Основные тенденции развития ресторанного рынка:

А) Все ответы верны

Б) Повышение требовательности потенциальных гостей

С) Увеличение уровня удовлетворения спроса и объема инвестиций

D) Высокое качество управления и высокие темпы роста

8. Основой системы управления ресторанным и гостиничным бизнесом являются:

А) Постановка целей, полномочия, функции управления

Б) Управляющая система

В) Системное управление

Г) Системное рассмотрение

9. Элементы механизма менеджмента ресторанного и гостиничного бизнеса:

А) Все ответы верны

Б) Механизм внутреннего регулирования

В) Регулирование на основе рыночных механизмов

Г) Государственное и нормативное регулирование

10. Бизнес, направленный на обеспечение людей жильем, питанием и отдыхом:

А) Индустрия гостеприимства

Б) Организация

В) Ресторанный бизнес

Г) Услуга

11. Этапы развития индустрии гостеприимства:

А) Все ответы верны

Б) Ранний период и Средние века

В) Древний период и советский период

Г) Современный период

12. Период, когда религиозные традиции влияли на развитие предприятий гостеприимства:

А) Средние века

Б) Ранний период

В) Эпоха Возрождения

Г) Современный период

13. Средневековые гостиницы включали в себя:

А) Все ответы верны

Б) Апартаменты и гостевые дворцы

В) Таверны и пандокеи

Г) Постоялые дворы и госпитали

14. Деятельность гостевых дворцов в Средние века регулировалась в соответствии с:

А) Специальными правилами

Б) Условиями работы

В) «Скроем»

Г) Уставом организации

15. Страна, владеющая крупнейшими гостиничными консорциумами в Европе:

А) Франция

Б) Англия

В) Венгрия

Г) Германия

16. Годы открытия первого отеля для автомобилистов в США:

А) Середина 1920–х годов

Б) 1920 год

В) 1900 год

Г) 1945 год

17. Отелями, управляемыми гостиничной группой Accor, являются:

А) Все ответы верны

Б) Pullman, Sofitel

В) Novotel, Ibis

Г) Sofitel, Novotel

18. Пионеры индустрии гостеприимства в начале XX века:

А) Все ответы верны

Б) К. Хилтон, Э. Статлер

В) Э. Статлер, Дж. Марриотт

Г) Дж. Марриотт, С. Ритц

19. Годы создания первой современной гостиницы в США (с коридорной системой регистрации, дверным замком):

А) 20–е годы XIX века

Б) XX век

В) XIII век

Г) XI век

20. Концепция ресторанного обслуживания, разработанная Эскофье, включает:

А) Организацию рабочих процессов на кухне

Б) Подбор персонала

В) Обучение персонала

Г) Проведение аттестации персонала

21. Стандартизированный документ, содержащий необходимые сведения и инструкции по техническому обслуживанию:

А) Технологическая карта

Б) Сертификат

В) Технологическая карта

Г) Технологический документ

22. Формы организации ресторанного производства:

А) Все ответы верны

Б) Приготовление блюд из полуфабрикатов

В) Все этапы производства продукции

Г) Реализация продукции и организация потребления пищи

23. Комплекс способов кулинарной обработки продуктов с подводом тепла:

А) Тепловая обработка

Б) Приготовление блюд из полуфабрикатов

В) Все этапы производства продукции

Г) Реализация продукции

24. Специализация цехов по виду сырья и готовой продукции:

А) Заготовочный цех

Б) Кулинарный цех

В) Вспомогательный цех

Г) Доготовочный цех

25. Механические процессы в ресторане:

А) Все верно

Б) Механическая обработка

В) Прессование и взбивание

D) Сортировка и измельчение

26. Рациональная организация складского хозяйства предусматривает:

А) Все ответы верны

Б) Механизация погрузочных работ

С) Автоматизация разгрузочных работ

D) Выполнение операций с помощью электрокаров

27. Ежедневный контроль качества продукции в ресторане:

А) Бракераж (контроль качества)

Б) Акт проверки

С) Дозирование и фильтрация

D) Механизация погрузочных работ

28. Виды бракеража:

А) Все ответы верны

Б) Ведомственный

С) Административный

D) Линейный и персональный

29. Преимущества цеховой структуры:

А) Возможность специализации, а также специализация и квалификация

Б) Отсутствие специализации

C) Реализация готовой продукции

D) Высокий уровень удобства

30. Реализация данной функции связана с миссией ресторана и является условием формирования конкурентоспособной позиции в рыночных условиях:

A) Качество обслуживания

Б) Управление процессом обслуживания клиентов

C) Формирование международных ресторанных сетей

D) Процесс обслуживания клиентов

31. Факторы, определяющие культуру обслуживания:

A) Все ответы верны

Б) Виды, объем и характер предоставляемых услуг

C) Профессиональное мастерство сотрудников

D) Внедрение передовых форм обслуживания

32. В соответствии с нормами и правилами проектирования к помещениям ресторана относятся:

A) Все ответы верны

Б) Вестибюль, гардеробная, комната ожидания

C) Залы ресторана, танцевальная площадка

D) Комната ожидания, зал ресторана

33. Расположение мебели в зале ресторана зависит от:

A) Все ответы верны

Б) Формы помещения

C) Расположения дверей и окон

D) Интерьера (внутреннего вида) и расположения танцевальной площадки

34. К требованиям сервировки столов относятся:

A) Гармония с интерьером зала

Б) Форма помещения

C) Расположение посуды

D) Эстетика и интерьер

35. Основные этапы технологии обслуживания клиентов:

A) Встреча клиентов

Б) Уборка стола

C) Прием и выполнение заказа

D) Соответствие интерьеру

36. Цикл обслуживания клиентов гостиницы:

A) Бронирование, выбор номера

Б) Встреча клиентов

C) Бронирование с предоплатой

D) Выполнение заказа

37. Процесс гостиничного обслуживания включает в себя:

A) Регистрацию, оформление документов и размещение

Б) Встречу и размещение гостей

C) Бронирование, предоплату

D) Предоставление номерного фонда

38. Формы ресторанного обслуживания:

A) Самообслуживание

Б) Смешанное обслуживание

C) Обслуживание банкетов

D) Культура обслуживания

39. Специальные формы организации ресторанного питания:

A) Шведский стол

Б) Экспресс–обслуживание

C) Обслуживание банкетов

D) Культура обслуживания

40. Формы ресторанного обслуживания различаются:

A) Характером предоставляемых услуг

Б) Характером труда работников

C) Обслуживанием банкетов

D) Культурой обслуживания

41. Требования безопасности труда для обслуживающего персонала ресторана:

A) Средства пожарной безопасности

Б) Характер труда работников

В) Аварийный выход

Г) Культура обслуживания

42. Разработка концепции ресторана включает:

А) Разработку торговой марки ресторана

Б) Разработку стиля одежды сотрудников

В) Определение основных требований к персоналу

Г) Культуру обслуживания

43. Производственные помещения ресторана подразделяются на:

А) Заготовочные и кухонные помещения

Б) Постоянные

В) Переменные

Г) Специализированные

44. Службы, обеспечивающие работу систем энергоснабжения, кондиционирования, теплоснабжения в гостинице:

А) Инженерно–технические службы

Б) Администрация

В) Инженерная служба

Г) Отдел кадров

45. К административным помещениям гостиницы относятся:

А) Офис дирекции

Б) Зал (фойе)

В) Вспомогательное помещение

Г) Курительная комната, подвал

46. Отдел гостиницы, осуществляющий регистрацию и размещение гостей:

А) Служба приема и размещения

Б) Администрация

В) Инженерная служба

Г) Отдел кадров

47. Показатели, определяющие бронирование гостиниц:

А) Тип и цена номера

Б) Регистрация, оформление документов и размещение

В) Срок проживания

Г) Предоставление номерного фонда

48. Стандарты обслуживания в гостинице:

А) Совокупность правил, обязательных при обслуживании клиентов

Б) Правила обслуживания клиентов

В) Процесс обслуживания клиентов

Г) Уровень качества обслуживания

49. Группа помещений, предназначенных для кратковременного хранения сырья и продукции на предприятиях общественного питания:

А) Склад

Б) Зал (фойе)

С) Кладовая

D) Вспомогательное помещение

50. Группа помещений, предназначенных для реализации и организации потребления готовой продукции на предприятиях общественного питания:

А) Торговое помещение

Б) Производственное помещение

С) Кладовая

D) Коммерческое помещение

51. Кадровые мероприятия по оценке соответствия уровню труда и качеству личного потенциала:

А) Оценка персонала

Б) Проведение аттестации сотрудников

С) Дисциплинарная политика

D) Права и обязанности

52. Потребность в кадрах по специальностям, профессиям, категориям, квалификационным уровням:

А) Количественная потребность

Б) Проведение аттестации сотрудников

С) Качественная потребность

D) Дисциплинарная политика

53. Разделение труда на предприятиях общественного питания:

А) Функциональное разделение

Б) Дивизиональное разделение

С) Диагональное разделение

D) Смешанное разделение

54. Признаки, характеризующие трудовой коллектив:

А) Единая цель

Б) Проведение аттестации сотрудников

С) Дисциплинарная политика

D) Развитие персонала

55. Методы прогнозирования потребности в кадрах:

А) Метод Дельфи

Б) Экономические методы

С) Авторитарный метод

D) Мозговой штурм

56. Критерии оценки персонала:

А) Образование, способности

Б) Внешний вид

С) Опыт работы

D) Дисциплинарная политика

57. Совокупность правил, норм, целей и понятий, определяющих направление и содержание работы с кадрами:

А) Кадровая политика

Б) Внешний вид

С) Опыт работы

D) Дисциплинарная политика

58. Факторы кадровой политики, характерные для внутренней и внешней среды:

А) Требования производства, стратегия развития предприятия

Б) Внешний вид

В) Образование, интеллектуальные способности

Г) Дисциплинарная политика

59. По направленности тренинги для предприятий гостеприимства классифицируются на следующие группы:

А) Обучение персонала

Б) Организация работы с кадрами

В) Образование, интеллектуальные способности

Г) Работа с внешними организациями

60. Расчет общей численности работников на основе планируемых объемов производства и передовых норм труда:

А) Нормативный метод

Б) Потребность в персонале

В) Метод планирования

Г) Расчетный метод

61. Потребность в специалистах на основе сопоставления штатного расписания и номенклатуры должностей:

А) Нормативно–штатный метод

Б) Штатно–нормативный метод

В) Нормативный метод

Г) Расчетный метод

62. Анализ результатов аттестации включает в себя:

А) Выявление сотрудников, не соответствующих стандартам

Б) Адаптация персонала

В) Планирование штата

Г) Кадровая политика

63. Функции менеджера по управлению персоналом:

А) Подбор и отбор персонала

Б) Определение потребности в кадрах

В) Продвижение и перемещение руководящих кадров

Г) Дисциплинарная политика

64. Классификация персонала ресторана:

А) Сотрудники зала и производственно–торговой группы

Б) Сотрудники гостиницы

В) Административно–обслуживающий персонал

Г) Технический персонал

65. Совокупность работников ресторана, связанных общими целями по организации производства, реализации и потребления продукции, это:

А) Трудовой коллектив ресторана

Б) Персонал гостиницы

В) Административно–обслуживающий персонал

Г) Технический персонал

66. Определение системы целей деятельности и развития предприятий, а также путей и средств их реализации – это одна из функций менеджмента:

А) Планирование

Б) Организация

В) Стимулирование

Г) Работа с кадрами

67. В процессе планирования руководство формирует:

А) Цели

Б) Факторы внутриорганизационной ситуации

В) Структуру

Г) Факторы внутренней ситуации

68. Функции отдела планирования:

А) Разработка перспективного и текущего плана доходов

Б) Экономическая свобода

В) Стабильный уровень цен

Г) Стратегическое планирование

69. Осуществление текущей деятельности планово–экономических служб в краткосрочном периоде – это:

А) Оперативное планирование

Б) Долгосрочное планирование

В) Календарное планирование

Г) Стратегическое планирование

70. Процесс создания структуры предприятия для достижения общих целей – это:

А) Организация

Б) Делегирование полномочий

В) Ответственность

Г) Функция системной координации

71. Совокупность структурных единиц, взаимодействующих на основе единой цели, это:

А) Организационная структура

Б) Делегирование полномочий

В) Ответственность

Г) Структура организации

72. Передача прав и полномочий лицу, принявшему на себя ответственность, это:

А) Делегирование полномочий

Б) Средство делегирования полномочий

С) Подчинение и ответственность

D) Ситуация

73. Обязанность выполнять существующие задачи и нести ответственность за их результаты – это:

А) Ответственность

Б) Делегирование полномочий

С) Подчинение и ответственность

D) Гарантия

74. Ограниченное право на использование ресурсов организации и направление действий сотрудников на выполнение задач – это:

А) Полномочия

Б) Ответственность

С) Право давать указания

D) Гарантия

75. Объем полномочий в гостиничном бизнесе определяется на основании:

А) Устава и правил

Б) Делегирования полномочий

С) Ответственности

D) Положений о структурных подразделениях

76. К внешним вознаграждениям относятся:

A) Заработная плата

Б) Чувство достижения результата

C) Сама работа

D) Стимулирование

77. Основные направления совершенствования системы материального стимулирования работников:

A) Использование сдельно–прогрессивных систем оплаты труда

Б) Компенсация и поощрение

C) Удовлетворение потребностей

D) Внедрение индивидуального и коллективного премирования

78. Процесс обеспечения эффективного достижения целей – одна из функций менеджмента:

A) Контроль

Б) Организация

C) Мотивация

D) Анализ

79. Способ воздействия на управляемый объект:

A) Метод управления

Б) Функция управления

C) Обеспечение рентабельности предприятия

D) Методика управления

80. Стиль руководства характеризует:

A) Форму отношений между руководителями и подчиненными

Б) Взаимодействие

C) Отношения между руководителем и подчиненными

D) Координационная связь

81. В «управленческой решетке» Блейка–Моутона отражено:

A) Стиль руководства

Б) Метод руководства

C) Функция управления

D) Стиль управления

82. Согласно теории личностных качеств, лидер должен обладать определенным набором качеств:

A) Интеллект, инициативность, харизма

Б) Независимость, уверенность, доброта

C) Принципиальность, причастность

D) Инициативность, индивидуальность, здравый смысл

83. Стиль руководства, рассмотренный в модели «путь к цели» Р. Хауса:

A) Поддерживающий стиль

Б) Стиль жизненного цикла

C) Консультативный стиль

D) Адаптивный стиль

84. Согласно теории жизненного цикла, эффективность лидерства зависит от зрелости исполнителя:

A) Модель П. Херси и К. Бланшара

Б) Модель Врума–Йеттона

C) Модель П. Херси

D) Теория Хауса

85. Для эффективного управления поведение и личностные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям при следующем подходе:

A) Ситуационный подход

Б) Системный подход

C) Процессный подход

D) Контингентный подход

86. Факторы, определяющие поведение руководителя в модели Фидлера:

A) Отношения между руководителем и коллективом

Б) Потребности организации

C) Низкий уровень текучести кадров

D) Ситуационный подход

87. Авторы данной модели считают, что существует сильная связь между усилиями работников и результатами:

A) Модель «путь к цели» Хауса и Митчелла

Б) П. Херси

С) П. Херси и К. Бланшар

D) Модель «путь к цели»

88. Ситуационные переменные, используемые в модели Фидлера:

А) Отношения между лидером и последователями

Б) Зрелость последователей

В) Структурированность работы

Г) Способности

89. Теория лидерства Врума–Йеттона основана на следующих критериях:

А) Степень структурированности проблемы

Б) Важность качества решения

В) Ориентированность на задачу

Г) Наличие достаточной информации

90. Стили управления:

А) Все ответы верны

Б) Авторитарный стиль

В) Демократический стиль

Г) Либеральный стиль

91. Стиль управления, при котором власть сосредоточена в руках одного руководителя:

А) Авторитарный стиль

Б) Стиль «гостиница»

В) Деловой стиль

Г) Автократический стиль

92. Стиль управления, при котором власть осуществляется группой с разделением управленческих функций:

А) Демократический стиль

Б) Авторитарный стиль

В) Коллективное принятие решений

Г) Автократический стиль

Конечно, продолжаю:

93. Процесс обмена информацией между двумя или более людьми – это:

А) Коммуникация

Б) Контроль

В) Обмен смыслами

Г) Анализ

94. Минимальное количество участников коммуникации:

А) Два человека

Б) Три человека

В) Один человек

Г) Не ограничено

95. Основная цель коммуникации – это:

А) Обеспечение правильного понимания сообщения получателем

Б) Возможность обмена важной информацией

В) Установление личного контакта

Г) Повышение эффективности коммуникационного процесса

96. Преобразование мыслей отправителя в символы – это:

А) Кодирование

Б) Декодирование

В) Шифрование

Г) Обратная связь

97. Превращение символов отправителя в мысль в сознании получателя – это:

А) Декодирование

Б) Кодирование

В) Шифрование

Г) Обратная связь

98. Ответная реакция получателя на сообщение – это:

А) Обратная связь

Б) Декодирование

В) Шифрование

Г) Встречный диалог

99. Не входят в основные элементы коммуникационного процесса:

А) Шифрование

Б) Отправитель

В) Кодирование

Г) Сообщение

100. Связь посредством любых символов, кроме слов, – это:

А) Невербальная информация

Б) Кодирование

В) Семантические барьеры

Г) Вербальная информация

101. Горизонтальная коммуникация – это:

А) Связь между сотрудниками одного уровня

Б) Связь между организацией и внешней средой

В) Неформальное общение

Г) Вербальная информация

102. Вертикальная коммуникация – это:

А) Связь между сотрудниками одного уровня

Б) Связь между руководителями разных уровней

В) Неформальное общение

Г) Связь между отделами и уровнями

103. Обмен информацией между фирмой и средствами массовой информации – это:

А) Связь между организацией и окружающей средой

Б) Связь между различными уровнями

В) Связь между отделами

Г) Связь между предприятием и его окружением

104. Семантический шум, вызывающий потерю информации, – это:

А) Непонимание

Б) Препятствия

В) Семантика

Г) Декодирование

105. Семантические барьеры обусловлены:

А) Различиями в смысловой системе участников

Б) Различиями в жизненном опыте

В) Разницей в ценностях

Г) Декодированием

106. Коммуникационными барьерами внутри организации являются:

А) Избыток информации

Б) Декодирование

В) Шифрование

Г) Искажение сообщений

107. Если руководитель занят обработкой необходимой и ненужной информации – это:

А) Информационная перегрузка

Б) Взаимопонимание

С) Разница в ценностях

D) Избыточная информация вредна

108. Неформальный канал связи это:

А) Канал слухов

Б) Связь между уровнями

С) Связь между отделами

D) «Сарафанное радио» (grapevine)

109. Что не является элементом коммуникационного процесса:

А) Слухи

Б) Декодирование

С) Сообщение

D) Канал

110. Связывание участников коммуникации определенным образом посредством потока информации – это:

А) Коммуникационный канал

Б) Связь между уровнями

С) Коммуникационная сеть

D) Сеть связи

111. Коммуникация, осуществляемая посредством жестов, интонации – это:

A) Невербальная коммуникация

Б) Бессловесная коммуникация

C) Коммуникационная сеть

D) Сеть связи

112. Основные виды невербальной коммуникации:

A) Движение тела

Б) Канал

C) Сообщение

D) Канал (повтор)

113. Предпочитаемый человеком способ установления контактов с другими – это:

A) Коммуникативный стиль

Б) Стиль коммуникации

C) Коммуникационная сеть

D) Сеть связи

114. Различная интерпретация смыслов и понятий в различных личных контекстах – это:

A) Семантические барьеры

Б) Связь между различными уровнями

C) Барьеры восприятия

D) Невербальные барьеры

115. Один из способов преодоления коммуникационных барьеров:

A) Повторение информации

Б) Канат

C) Сообщение

D) Канал

116. Информация и технические средства, процессы передачи и обработки информации – это:

A) Информационно–поисковые системы

B) Повторение информации

C) Информационные системы

D) Коммуникативный стиль

117. Управленческое решение – это:

A) выбор альтернативы

Б) регламент

C) нормативный документ

D) постановка целей

118. Интуитивное решение – это:

A) выбор, сделанный на основе чувства, которое считается правильным

Б) выбор, сделанный на основе знаний или опыта

C) решение, основанное на ощущениях

D) решение, принятое на основе рассуждений

119. Факторы, влияющие на процесс принятия решений:

A) факторы внешней и внутренней среды

Б) выбор, основанный на знаниях или опыте

C) личные оценки руководителя

D) объективные и субъективные факторы

120. Требования к управленческим решениям:

A) обоснованность и своевременность принятия

Б) сложность

C) личные оценки руководителя

D) быть правомочным и согласованным

121. Начальным этапом процесса принятия управленческого решения является:

A) выявление проблемы

Б) принятие решения

C) постановка проблемы

D) определение ограничений и установление альтернатив

122. Заключительный этап процесса принятия управленческого решения:

A) обратная связь

Б) функция контроля

C) постановка проблемы

D) выявление проблемы

123. Неформальным методом принятия решения является:

A) метод мозгового штурма

Б) метод Дельфи

C) мозговой штурм (брейнсторминг)

D) выявление проблемы

124. Решение, ранее не зависящее от опыта, основанное на аналитическом процессе, это:

A) рациональное решение

Б) интуитивное решение

C) глубоко продуманное решение

D) незапрограммированное решение

125. Решение, принятое в повторяющейся ситуации на основе определенной последовательности действий, это:

A) запрограммированное решение

Б) интуитивное решение

C) рациональное решение

D) незапрограммированное решение

126. Решение, принятое на основе аналогичных ранее имевших место ситуаций, это:

A) решение, основанное на рассуждениях

Б) интуитивное решение

C) запрограммированное решение

D) незапрограммированное решение

127. Творческий процесс, использующий личностные, символические и образные механизмы для решения проблемы, это:

A) синектика

Б) метод Дельфи

C) мозговой штурм

D) сочетание механизмов аналогии

128. Основные особенности метода Дельфи:

A) анонимность экспертов

Б) синектика

C) мозговой штурм

D) согласование механизмов аналогии

129. Метод моделирования, оценивающий влияние принятого решения на конкурентов:

A) теория игр

Б) метод Дельфи

C) мозговой штурм

D) матричные игры

130. Модель, определяющая оптимальное количество каналов обслуживания по отношению к спросу:

A) теория очередей

Б) теория вероятностей

C) мозговой штурм

D) матричные игры

131. Процесс создания модели и ее экспериментального применения при изменении реальной ситуации это:

A) имитационное моделирование

Б) теория вероятностей

C) теория математических моделей

D) детальная статистика

132. Эффективный инструмент прогнозирования, сочетающий качественный и количественный подходы, это:

A) сценарное прогнозирование

Б) метод сценариев

C) имитационное моделирование

D) теория математических моделей

133. Решения по временному критерию:

A) Все верно

Б) текущие

C) оперативные

D) перспективные

134. По функциональному назначению решения подразделяются на:

A) Все верно

Б) планово–экономические

С) финансовые

D) административные

135. По организации разработки управленческого решения:

А) индивидуально, коллегиально, коллективно

Б) планово–экономическое

С) перспективное

D) непрограммируемое

136. Последовательность действий, направленных на решение проблемы в организации, это:

А) принятие решения

Б) определение цели, выбор средств ее достижения

С) постановка проблемы

D) выявление проблемы

137. Проблемы классифицируются по следующим признакам:

А) Все вышеперечисленное верно

Б) степень значимости

С) масштаб

D) степень риска

138. Процесс принятия решения завершается:

А) контролем и оценкой результатов

Б) обратной связью

С) постановкой проблемы

D) выявлением проблемы

139. Отобранные данные о конкретной проблеме, человеке, цели или моменте времени – это:

А) релевантная информация

Б) теория математических моделей

С) имитационное моделирование

D) точная информация

140. Один из методов в статистической теории принятия решений, который помогает руководителю выбрать альтернативу, – это:

A) платежная матрица

Б) теория математических моделей

C) имитационное моделирование

D) стратегические комбинации

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ:

1. Виды гостиниц и их функциональные задачи
2. Роль гостиниц в сфере туризма
3. Исторические этапы развития гостиничного бизнеса
4. Развитие гостиничных услуг в США и Европе
5. Развитие современных средств размещения в Узбекистане
6. Особенности управления деятельностью персонала в гостиницах
7. Системы управления персоналом в гостиницах
8. Планирование кадров в гостиницах
9. Организация карьерного роста и служебно–профессионального продвижения персонала в гостиницах
10. Значение поведения персонала в гостиницах
11. Значение подготовки квалифицированных кадров в развитии туризма в Республике Узбекистан
12. Особенности системы пожизненного найма в Японии
13. Этикет и деловой этикет в гостиницах
14. «Национальная программа подготовки кадров» Республики Узбекистан
15. Поведение персонала в гостиницах
16. Особенности развития гостиничных услуг в США
17. Особенности развития гостиничных услуг в Европе
18. Самые необычные отели мира
19. Вопросы подбора и расстановки кадров в гостиницах
20. Современные гостиницы и их виды
21. Мотивация в управлении деятельностью персонала гостиницы
22. Требования к внешнему виду, одежде и имиджу персонала гостиницы
23. Карьера персонала гостиницы и этапы их служебно–профессионального продвижения
24. Требования к знаниям, квалификации и навыкам

персонала гостиницы

25. Совершенствование механизма мотивации персонала в гостиницах.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Джолдасбоева Г.К., Басканбаева Р.К. Менеджмент ресторанов и гостиниц. Учебное пособие Алматы 2018 г., 259 с.
2. Менеджмент туризма и гостиничного хозяйства: учебное пособие/ Мирзаев К.Ж., Ахтамова М.Э., Усманова Н.М. – Самарканд: Зарафшон, 2020.–312с.
3. К.Ж.Мирзаев, Б.Ш.Мусаев, Ш.У.Тошматов, А.А.Сиддиков. Менеджмент ресторана. Учебник,–Т: «Издательско–полиграфический дом инновационного развития». 2021, 500 стр.
4. К.С.Махмудов, С.Ш.Урозов, Ш.А.Бахронов, А.А.Сиддиков. Технология принятия управленческих решений. Учебное пособие. –С.: СамИЭС, 2021.–176 с.
5. Kotler, Bowen & Makens (2006), Marketing for Hospitality and Tourism 4th ed, Pearson Education, Inc.
6. Charles A., Goeldner J.R., Brent Ritchie. Tourism Principles Practices, Philosophies, New Jersey, John Wiley & Sons, 2012. – 514 c.
7. Christopher Holloway, Claire Humphreys, Rob Davidson. The Business of Tourism, UK, Pearson Education, 2009. – 793 c.
8. Алиева М. Управление персоналом в гостиничном хозяйстве. Учебно–методический комплекс. – Т.: ТГЭУ, 2019 – 345 с.
9. Абдурахмонов К.Х. Экономика труда (теория и практика): Учебник. – Т.: Мехнат, 2014.
10. Алиева М. Гостиничный менеджмент. Учебник. – Т.: ТГЭУ, 2010.
11. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально–культурном сервисе и туризме. Учебник. – М.: Академия, 2012.
12. Квартальнов В.А. Менеджмент и маркетинг в социально–культурной сфере. Учеб. пособие. 2–е изд. – СПб.: Книжный дом, 2013.

13. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учебное пособие. 4–я редакция. Иван. гос. энер. ун–т. – Иваново, 2015.

Дополнительная литература

14. Постановление Президента Республики Узбекистан от 27.07.2023 г. No ПП–238 «О мерах по дальнейшему ускорению реформ в сфере туризма и эффективной организации системы государственного управления в данной сфере».

15. Закон Республики Узбекистан «О туризме». Новая редакция. ЗРУ–549 –Т.: 18 июля 2019 г.

16. Указ Президента Республики Узбекистан от 2 декабря 2016 года No УП–4861 «О мерах по обеспечению ускоренного развития сферы туризма».

17. Закон Республики Узбекистан «О туризме». Новые законы Узбекистана. – Т.: Адолат, 2000, стр. 131–140.

18. Указ Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева от 7 февраля 2017 года No УП–4947 «О Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах». Газета «Народное слово» от 8 февраля 2017 года.

19. Указ Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева от 2 декабря 2016 года No УП–4861 «О мерах по обеспечению ускоренного развития туристической отрасли Республики Узбекистан».

20. Мирзиёев Ш.М. Критический анализ, строгая дисциплина и личная ответственность должны стать ежедневным правилом деятельности каждого руководителя. Выступление Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета Министров Республики Узбекистан, посвященном итогам 2016 года и перспективам на 2017 год. // Газета «Народное слово». 16 января 2017 года No11.

21. Мирзиёев Ш.М. Вместе мы построим свободный и процветающий, демократический Узбекистан. – Т.: Узбекистан, 2016.

22. Мирзиёев Ш.М. Мы построим наше великое будущее вместе с нашим мужественным и благородным народом. – Т.: «Узбекистан», 2017.

23. Сиддиков А.С. Совершенствование стратегии развития сферы общественного питания (на примере Самаркандской области). Диссертация на соискание ученой степени PhD. – С.: СамИЭС, 2023 год.

Интернет–сайты

1. www.gov.uz – Правительственный портал Республики Узбекистан.

2. www.lex.uz – Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан.

3. www.unwto.org – Официальный сайт Всемирной туристской организации.

4. www.mineconomy.uz – Сайт Министерства экономики Республики Узбекистан

5. www.stat.uz – Официальный сайт Государственного комитета статистики Республики Узбекистан

6. www.bashexpo.ru – база данных о выставках и конференциях

7. www.interunion.ru – сайт туристических ассоциаций

8. www.world–tourism.org – сайт Всемирной туристской организации

9. www.wttc.org – сайт Всемирного совета по туризму и путешествиям

10. www.e–tours.ru – сайт деловых туров, выставок и конференций

11. www.travel–library.com – электронная библиотека путешественников

12. www.ziyonet.uz – образовательный портал

13. www.uzbekturism.uz – официальный сайт Государственного комитета Республики Узбекистан по развитию туризма

Н.М. УСМАНОВА, А.А. СИДДИКОВ

МЕНЕДЖМЕНТ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ

Учебное пособие

Редактор: З.Н. Бободустов
Корректировщик: Н. Эргашев

Учебное пособие представлена к публикации по решению Совета Самаркандского института экономики и сервиса (протокол №11 от 02 июля 2025 г., Номер регистрации 260-2/07).

ISBN: 978-9910-587-94-8

Лицензия № 033337 (27.07.2022)
© Издательство ООО “STAP-SEL”,
Самарканд 2025.
Разрешено на печать 09.12.2025 г.

0743

Распечатано 2025 г.
Формат бумаги 60x84 1/16., Бумага офсетная.
Гарнитура “Times New Roman”.
Печать офсетная. Усл. п. л. 17.62
Заказ № 0142A/25. Тираж 50 эк.

Распечатано в полиграфии
Самаркандского института
экономики и сервиса.
LICENSE № 025316
REESTR № X-119112
Адрес: г. Самарканд, ул. Шохруха 60.

48325

ISBN: 978-9910-587-94-8

