Министерство образования и науки Российской Федерации

Уральский государственный экономический университет

КУРСОВАЯ РАБОТА

Планирование деятельности предприятий социально-культурного

сервиса и туризма

Факультет сокращенной подготовки Исполнитель:

Специальность-Социально-культурный

Сервис и туризм

Кафедра туризма Руководитель:

Дата защиты-\_\_.\_\_\_.2010 г.

Оценка

Екатеринбург

2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Глава 1 Инфраструктура туризма и гостеприимства

* 1. Значение развития инфраструктуры туризма и гостеприимства
	2. Технологическая инфраструктура размещения туристов
	3. Технологическая инфраструктура питания

Глава 2. Организационно-правовые основы ведения бизнеса туриндустрии

* 1. Турбизнес как экономическая категория
	2. Экономические показатели в гостиничном бизнесе
	3. Управленческое поведение как форма коммуникации

Глава 3. Современные подходы к совершенствованию услуг сферы гостеприимства

* 1. Сертификация товаров и услуг
	2. Реклама и выставочная деятельность
	3. Тенденции развития мирового гостиничного комплекса

Заключение

Список литературы

Введение

Каждая отрасль считается уникальной. Каждый технологический процесс и каждый вид обслуживания создает различные проблемы для руководителей, занятых в этой отрасли. В каждой отрасли существует собственный рынок рабочей силы и своя культура. Особенно это характерно для гостиничного бизнеса и индустрии общественного питания, где первостепенную важность занимает неординарность туристического продукта, гостиничного комплекса, уникальность меню или способа обслуживания ресторана. Где особенно важен мотивационный настрой персонала на качественное, доброжелательное отношение к своим трудовым обязанностям.

Персонал в индустрии туризма и гостеприимства является важной частью конечного продукта, следовательно, качество обслуживания в организациях гостиничного и туристического бизнеса зависит от мастерства и сознательности служащих. Многие организации в индустрии туризма и гостеприимства не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая его вспомогательным компонентом. Это неверный подход, так как люди являются по меньшей мере частью организации и большей частью самого турпродукта, за который турфирмы и гостиницы получают основной доход. Передовые гостиничные и туристические организации за рубежом давно признали, что для коммерчески эффективной работы необходимо постоянно улучшать финансовое положение персонала, осуществлять грамотные программы по его подбору и развитию, воспитанию внутрифирменного патриотизма. Реальная ситуация показывает что организации управляются не столько посредством систем и технологий, сколько субъективно - это делает человек, руководствуясь инстинктами и эмоциями. Главной причиной того, возвращается клиент в организацию индустрии туризма или нет, является уровень обслуживания. В первый раз потребителя можно завлечь хорошей рекламой, богатым интерьером, изысканным меню, но во второй раз он приходит, как правило, благодаря профессиональной работе персонала и наличию качественного обслуживания, полученного ранее. Высокий уровень мотивации сотрудников для их качественной работы не просто желателен с организационной точки зрении, но и жизненно необходим, поскольку прямо отражается на эффективности деятельности организации.

Быстрые темпы роста и постоянное совершенствование индустрии гостеприимства, требуют четкого продуманной политики, хорошо разработанного плана действий предприятий.

Процесс планирования начинается с ясного понимания того, что же нужно делать. Выбираются общие цели, что дает возможность определить направление работы. Потребность в планировании в современных предприятиях индустрии отдыха и туризма вытекает из большого количества конкурентно способных предприятий увеличивающегося в условиях развития рыночной экономики.

Расширение строительства новых гостиниц и ресторанов создало весьма напряженную конкуренцию. Стоимость трудовых ресурсов, продовольствия, напитков, сервисных услуг постоянно повышается, квалифицированные работники становятся настоящим дефицитом.

Для планирования стратегии обслуживания следует прежде всего понять, что представляет та рыночная среда, в которой приходится работать и какое место в этой среде занимает предприятие или организация. Хорошо разработанная стратегия должна давать ответы на следующие вопросы:

* Какие нужды потребителей мы обслуживаем?
* Обладаем ли мы достаточными знаниями и опытом, чтоб обслуживать лучше, чем кто - либо еще?
* Как мы должны обслуживать, чтобы иметь доход, позволяющий нам длительное время быть конкурентоспособным и получать достаточную прибыль на вложенный капитал?

Индустрия гостеприимства и отдыха обслуживает огромное количество разнообразных рынков. Например, индустрия общественного питания может быть легко сегментирована по различным рынкам, подразделяемым в зависимости от конкретных нужд потребителей на такие, как: быстрое обслуживание, семейное обслуживание, доставка на дом, продажа на вынос, обслуживание в кафетерии, корпоративное и тематическое обслуживание.

Индустрия отдыха также может быть сегментирована: полный пансион для бизнес - туристов, обслуживание экономического класса, обслуживание в апартаментах, высший экономический класс обслуживания, курортное обслуживание, обслуживание в центре города и на его окраинах, вдоль автомагистралей и т.п.

Индустрия туризма обладает ничуть не меньшим многообразием сегментов рынка – туризм внутренний, въездной, выездной. По конечной цели турпоездки – рекреационный, лечебный, спортивный, деловой, альтернативный, клубный, религиозный, деревенский, ностальгический, культурный и прочее.

Поскольку нужды потребителей возникают в зависимости от обстоятельств, для того чтобы быть эффективными и точными, стратегия обслуживания также

должна быть обусловленной. Например, если удобства, цена и чистота, а также быстрое обслуживание являются приоритетными для посетителя, наиболее правильным для компании будет направить свои ограниченные ресурсы на удовлетворение именно этих приоритетных нужд, чем расходовать средства на создание игровой площадки перед зданием. В результате изучения потребностей, которые заставляют клиентов заказывать определенные услуги, появляется возможность разделить элементы обслуживания по степени возможности для успешного удовлетворения их заказов.

1. Критические элементы обслуживания. Эти элементы обычно формируют наименьшую нейтральную зону, поскольку они являются сущностью индустрии гостеприимства. Они должны быть удовлетворены в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для потребителей. Примеры здесь весьма просты: чистота в номерах, чистота общественных помещений, безопасность, здоровая пища и т.п.
2. Нейтральные элементы обслуживания, создают максимальную нейтральную зону и не оказывают воздействия на опыт. Это и цвет униформы обслуживающего персонала, и палитра красок, в которых выполнен интерьер здания.
3. Элементы обслуживания, приносящие удовлетворение. Примером может служить обслуживание в ночное время, бесплатные напитки, цветы, преподносимые администрацией дамам, конфеты на подушках в номере отеля. Эти элементы не доставляют неприятностей, если потребитель их не получает, и, наоборот, приносят удовлетворение, если клиент их обнаруживает.
4. Элементы обслуживания, приносящие разочарование. Эти элементы, если они не выполнены правильно, в большинстве случаев вызывают отрицательную реакцию. Здесь и неудачно выбранная стоянка машин, отказ от принятия платы по карточкам, недружелюбие персонала, грязные пепельницы, переполненные туалеты и т.п.

В условиях развитого рынка и высокого уровня банкротства успеха добиваются лишь те компании, которые способны спланировать и проводить по крайней мере на самом низком организационном уровне долговременные стратегии обслуживания. Сейчас на рынке выживают лишь профессионалы и планирование стратегии обслуживания – это и есть тот инструмент, который необходим для выживания.

Глава 1. Инфраструктура туризма и гостеприимства

* 1. Значение развития инфраструктуры туризма и гостеприимства

Под инфраструктурой туризма и гостеприимства понимают совокупность общих условий производства турпродукта. При раскрытии содержания понятия «общие условия производства» мнения специалистов расходятся. Одни подразумевают виды деятельности или объекты, обеспечивающие основной технологический процесс, другие – весь технологический процесс, третьи – технологический процесс плюс управленческие воздействия, необходимые для формирования турпродукта. Именно последнее в наибольшей степени отвечает сложному содержанию понятия «туристический продукт».

Инфраструктура выступает как обязательная составляющая социально – экономической системы «туризм и гостеприимство». Для своевременного качественного и полного удовлетворения потребностей населения в туризме необходимы прогрессивные технологии и эффективное управление инфраструктурой, ориентированные на высокие конечные результаты.

Элементы инфраструктуры могут классифицироваться по разным признакам.

По критерию пространственной принадлежности выделим международную, национальную, региональную и городскую инфраструктуры.

По критерию сферы деятельности разграничивают технологическую, управленческую и социальную инфраструктуры.

По критерию фактора времени (в сравнении с получением туристического продукта) следует выделить синхронную, опережающую, запаздывающую инфраструктуру.

Доступность туристического ресурса, комфортность пребывания туриста в месте посещения обеспечивает развитая инфраструктура. Функционирование и развитие индустрии туризма и гостеприимства в свою очередь выступают в качестве важного элемента социально – экономической системы страны, требующего крупных инвестиций и приносящего немалые доходы государству и предпринимателям.

* 1. Технологическая инфраструктура размещения туристов

Средствами размещения туристов являются любые объекты, которые предоставляют туристам эпизодически или регулярно место для ночевки. В качестве дополнительных условий принимаются: общее число мест ночевки превышает некоторый минимум; объект размещения имеет руководство; управление объектом строится на коммерческой основе.

Гостиница призвана создать комфортабельные условия для ночевки туриста и предоставить ему ряд дополнительных услуг. Здание гостиницы является многофункциональным сооружением и содержит технологически сложное оборудование.

Строительство и реконструкция здания гостиницы требует крупных инвестиций. В инвестиционный цикл создания гостиницы входят: формирование инвестиционного портфеля, обоснование необходимости создания гостиницы, инженерная подготовка территории строительства, производство строительно-монтажных и пусконаладочных работ, освоение и сдача объекта в эксплуатацию.

Главные принципы, принимаемые во внимание при сооружении зданий гостиниц, таковы:

* здание (или комплекс зданий) должны органически вписываться в окружающую среду, сохраняя особенности городского или сельского ландшафта;
* следует учитывать природно-климатические факторы, температуру и влажность воздуха, количество осадков, скорость и направление ветра и прочее;
* архитектурное, конструктивное и планировочное решение здания должно обеспечивать экономичность его эксплуатации, основные усилия проектантов направляются на рациональное сочетание текущих и единовременных затрат;
* при проектировании здания определенную роль играют рекламные соображения – обеспечение оформления фасада, подчеркивающего престижность гостиницы, установление рекордов определенного направления (постройка самого высокого здания, самого экзотичного здания и т.п.), расположение витрин гостиничных торговых центров и пр.;
* планировка здания должна обеспечивать рациональную организацию обслуживания и соответствующий комфорт проживающим, отвечать функциональным требованиям;
* здание должно соответствовать эстетическим, техническим, санитарно-гигиеническим, экологическим нормам и рекомендациям.
* необходимо соблюдать условия экономичности процесса строительства здания.

Гостиницы проектируются на основании документов нормативного и рекомендательного характера; содержание этих документов различается по странам и гостиничным цепям.

В проекте гостиницы регламентируются показатели объема здания, площади застройки, стоимости строительства, материалов, конструкций, инженерного оборудования, предприятий питания, дополнительных услуг проживающим; указывается число мест и номеров, а также соотношение мест, размещаемых в номерах разной вместимости.

Выявление потребностей в гостиничных номерах представляется сложной проблемой. Важным ориентиром в расчетах единовременной вместимости гостиниц являются динамика доходов населения, значимость региона, а также особенности регионального развития деловой активности, индустрии развлечении и отдыха, транспортной системы.

При классификации по режиму эксплуатации различают гостиницы круглогодичного и сезонного действия.

При классификации по месту расположения выделяют гостиницы, расположенные в черте города, вне города, на воде, придорожные гостиницы и пр.

Различна этажность гостиниц. Чем больше этажей в гостинице, тем больше трудность возникает при эвакуации людей в экстремальных ситуациях, тем большие изменения в оборудовании и планировке следует предусмотреть.

По уровню комфортности в международной практике гостиницы различают звездностью: от низшей – 1 звезда к высшей – 5 звезд. Характеристика уровня комфортности выполняется с учетом не только состояния материальной базы гостиницы, но и эффективности работы персонала гостиницы.

Интерьер гостиницы должен обладать эстетической и художественной выразительностью, отвечать функциональному назначению помещений. В особом внимании наряду с мебелью нуждается постельное белье и принадлежности, столовое белье, драпировки, ковры, ковровые покрытия. Средствами усиления выразительности внутреннего пространства оборудованных помещений служит цветовое и световое решения.

По функциональному назначению в гостинице выделяют: группу помещений вестибюля; жилую часть; помещения для питания гостей, торгово-бытового обслуживании; помещения для занятия спортом, развлечений, бизнеса гостей; служебные и бытовые помещения; технические помещения. Состав и

площадь отдельных групп помещений неодинаковы и зависят от типа гостиницы, условий эксплуатации, ее вместимости.

Группа помещений вестибюля – одна из ответственных частей гостиницы. Она ориентирована на встречу и проводы гостей, в ней осуществляется функция распределения и перераспределения некоторых работ.

Жилая часть гостиницы содержит места для ночевки приезжающих и помещения, для нормального функционирования и поддержания чистоты в номерах.

В ресторанах, барах, кафе приезжающие наряду с приемом пищи могут развлекаться, общаться. Состав помещений развлекательного назначения обширен. Сюда включаются киноконцертные, банкетные, танцевальные залы. Спортивные сооружения представлены бассейном, спортивными залами, кегельбаном и пр. Помещения для деловых встреч включают конференц-залы, залы для деловых и банковских операций, выставочные залы.

В группе помещений торгово-бытового обслуживания услуги клиентам предоставляют торговые предприятия, парикмахерские, химчистка, фотография, ателье и другое.

Служебные и бытовые помещения гостиницы обеспечивают условия работы, быта и питания персонала.

В технических помещениях располагаются службы, контролирующие работу техники кондиционирования, централизованного мусороудаления, телефона, сигнализации и других систем жизнеобеспечения гостиницы.

Функциональной зоной гостиницы является также территория, примыкающая к зданию. Она обеспечивает изоляцию клиента и персонала гостиницы от внешней среды и доступна только для приезжающих. Около гостиницы предусматривается места для отдыха гостей, парковка транспортных средств. Перспективно использование подземного пространства территории гостиницы.

Сложность организации обслуживания клиентов заключается в большой номенклатуре работ. Оказываемые услуги персонифицированы, но их отличительными чертами является также массовость и повторяемость. Различны потоки гостей: прибывающие, выезжающие, проживающие. Персонал гостиницы несет обязательства и относительно бывших гостей и посетителей. Работники гостиницы, занятые встречей, приемом гостей, распределением потоков посетителей, испытывают значительные нервные и психологические нагрузки. В обслуживании гостей участвуют сотрудники как гостиницы, так и других организаций, что осложняет обеспечение эффективных технологий в этой группе помещений.

Пространство вестибюля разделяют на зоны: лестнично-лифтовая, главного входа в гостиницу, приема гостей, отдыха гостей, предоставления дополнительных услуг проживающим. Удачное расположение зон способствует рассредоточению потока клиентов, формированию более однородных и не пересекающихся потоков. Основные работы, выполняемые службой размещения, сводятся к следующим. Необходимо оформить проживание гостя на основании документов прибывшего. Администратор согласовывает с гостем место проживания (категорию номера, его месторасположение и др.), предоставляемые услуги и срок проживания. Взимается плата за проживание. По завершению оформления на поселение гостю выдаются карта и ключ от номера.

Обслуживание гостей в период проживания сводится к продлению срока проживания, переводу гостя из одного номера в другой, взиманию платы за проживание, предоставлению дополнительных услуг по желанию клиента. При оформлении выезда гостя предусматриваются полный расчет с ним за оказанные услуги, сдача клиентом номера и ключа. Расчеты с проживающим могут производиться как за наличный расчет, так и по перечислению. Введение системы единого расчетного часа (12ч) позволяет администрации гостиницы упростить технические расчеты с клиентом. Предоставляя клиенту возможность пользоваться кредитными картами, гостиница увеличивает его степень свободы.

Служба размещения собирает также заявки и бронирует места в гостинице. Для облегчения работы службы приема действуют информационные компьютерные системы. В общем случае такая система гостиницы состоит из четырех функциональных частей: подсистема предварительного заказа мест; подсистема обеспечения представления служебной информации; подсистема дежурного администратора; подсистема администрации гостиницы. Возможности информационной системы обширны. Наряду с автоматизацией процесса предварительного заказа мест выполняется регистрация приезжающих, ведется учет номерного фонда, подготавливаются счета посетителям. Из общего счета группы клиентов выделяются расходы, связанные с повышением категории обслуживания отдельных клиентов или с дополнительными услугами. Предусмотрена возможность прямого перечисления оплаты услуг связи на счета посетителей. Система снимает неподтвержденные вовремя заказы, освещает деятельность турагентов, может прогнозировать загрузку гостиницы. Система подготавливает комплекс докладов финансового и административного содержания. Применение компьютерной системы бронирования дает возможность лучше использовать номерной фонд за счет участия в обширном гостиничном рынке.

Гостиница оказывает дополнительные платные услуги широкого спектра. В их числе: получение необходимой информации, оформление паспортов и туристических документов, запись на экскурсии, обмен валюты, приобретение билетов в театры, музеи, концертные залы, стадионы, заказ проездных документов на средства передвижения, аренда автомобиля. В ряде гостиниц для приезжающих с деловыми целями организуется бизнес-центр, который обеспечивает необходимые условия клиенту для работы и профессионального общения. В бизнес-центре выполняются работы по переводу, перепечатке документов, компьютерному обслуживанию. Центр оснащается средствами телексной и факсимильной связи, видеомагнитофонной и проекционной аппаратурой.

Жилая часть гостиницы включает: номера, горизонтальные коммуникации (коридоры), гостиные, лестнично-лифтовые холлы, помещения дежурного персонала. Жилой этаж многоэтажной гостиницы может иметь один или несколько коридоров, разную форму плана. Распределение площади жилой части между номерами и иными помещениями различается по гостиницам: на долю номеров приходится 54 – 70%, на коридоры – от 13 до 22% площади жилой части.

Номер для приезжающего имеет многофункциональное назначение. Он обеспечивает ночевку, является местом отдыха, приема пищи, личной гигиены, работы, общения. В номере хранятся личные вещи гостя. Номера классифицируются по числу мест, комнат, площади, меблировке. Наиболее распространены однокомнатные номера на одного и двух проживающих.

Пространство комнат делится на функциональные зоны. До 70% общей площади однокомнатного номера на одного проживающего может относиться к жилой зоне, до 14% - к передней, до 20% - к санитарному узлу. Жилая площадь при этом может составлять от 7 до 14 м². Апартаменты составляют не более 10% числа номеров. Они различаются по числу и назначению комнат, санитарным узлам, прихожей, площади.

Мебель в номерах размещается в зависимости от габаритов номера, простенков, особенностей отопления, технологических параметров. Мебель должна обеспечивать удобства пользователю, соответствовать санитарным и эргономическим требованиям и вкусам клиентов.

При оценке расположения помещений для персонала следует исходить из необходимости сокращения маршрутов передвижения персонала в рабочее время. Удаление обслуживающего персонала от места приложения труда ведет к дополнительным затратам энергии, большей утомляемости. Поэтому в непосредственной близости к номерам на этаже размещается ряд помещений обслуживания: комнаты горничных, кладовые (чистого белья и расходных материалов, грязного белья и средств уборки), помещения официантов, мусороприемник и др. Для поддержания чистоты и порядка на жилом этаже проводится уборка, которая бывает трех видов: ежедневная, после выезда проживающего, генеральная. Ежедневно горничная выполняет текущую и промежуточную уборку номеров. Уборка номерного фонда осуществляется в такой последовательности: сначала работы ведутся в забронированных номерах; затем убираются номера, только что освободившиеся от проживающих; в последнюю очередь – номера, занятые проживающими. Уборку следует проводить в отсутствии проживающего или с его разрешения. Процесс текущей уборки номера выглядит следующим образом: проветривание помещения, уборка и мытье посуды, уборка кроватей, тумбочки, стола, удаление пыли, уборка санитарного узла. При уборке номера после выезда гостя в дополнительные работы горничной входят приемка номера, смена постельного белья и полотенец, замена информации и рекламы. Для обеспечения надлежащего качества уборки горничная должна иметь в своем распоряжении необходимые уборочные механизмы, инвентарь, материалы.

1.3 Технологическая инфраструктура питания

Цель работы предприятия питания – удовлетворение потребностей человека в пище. Процесс потребления пищи совпадает с процессами общения, развлечения людей. Выбор месторасположения предприятия питания при удачном планировании на 30% увеличивает его товарооборот. Основной деятельностью предприятия питания являются приготовление и реализация пищи. Для развлечения посетителей комфортабельные предприятия питания приглашают музыкантов, артистов.

В зависимости от формы участия в основной деятельности предприятия выделяют подразделения: участвующие непосредственно в производстве продукции; отделы организационных функций (дирекция, склад, бухгалтерия). В основных цехах готовится и реализуется пища. В подсобных – осуществляется мойка сырья, тары, хранение отходов и т.п. Вспомогательные службы необходимы для функционирования основных цехов и предприятия в целом. К ним относятся транспортные, энергетические, ремонтные службы. Продукция предприятия питания является прямым полезным результатом его деятельности. К продуктам относятся блюда, кулинарные изделия, полуфабрикаты, булочные, мучные кондитерские изделия, напитки. Блюдо представляет собой единство пищевых продуктов (порция пищи), обладающее кулинарной готовностью, полностью пригодное для употребления и отпущенное потребителю. Кушаньям присущи конкретные качества. В отличие от блюд кулинарное изделие, хотя и обладает кулинарной готовностью, требует дополнительной обработки в форме подогрева, порционирования, оформления перед подачей потребителю.

Приготовление пищи возможно при наличии сырья, которое не является продукцией. Признаком законченности блюда считается завершенность его производством. Блюдо не подлежит никакой дополнительной обработке, соответствует требованиям качества, передано потребителю. Полуфабрикат не подлежит обработке в том цехе, где он был произведен (кроме выпускающего). Он обладает качеством кулинарной готовности, должен быть подвергнут дополнительной обработке в другом цехе предприятия или на ином предприятии

для приготовления кулинарного изделия и блюда. Полуфабрикаты различны по степени обработки сырья. Примерами порциональных мясных полуфабрикатов служат бифштекс, филе, лангет, антрекот, мелкокусковых полуфабрикатов – азу, гуляш, бефстроганов. Полуфабрикаты, не получившие законченного вида, а также блюда, не законченные производством, образуют незавершенное производство. Наличие незавершенного производства необходимо, так как оно наряду с запасами сырья обеспечивает ритмичность работы цехов и сокращение времени обслуживания потребителей.

Изучение продуктов по степени готовности имеет важное значение для анализа результатов деятельности предприятия и управления им. Необходимо учитывать также цикл приготовления пищи. Современные технологии позволяют разделять по времени и в пространстве стадии обработки сырья, полуфабрикатов, кулинарных изделий. Предприятия питания с неполным технологическим циклом, занятые лишь дополнительной обработкой кулинарных изделий, представляют прогрессивное направление развития индустрии питания. Сырьем для таких предприятий служат полуфабрикаты, кулинарные изделия.

Для выполнения различных технологических процессов предусматриваются помещения для приема и хранения сырья, производственные, служебные, бытовые и технические. К помещениям для приема и хранения сырья относят приемочную, неохлаждаемые кладовые, холодильные камеры, моечную тару. Производственные помещения (кухня) в основном состоит из заготовочных цехов ( мясной, рыбный, птицегольевой, овощной), доготовочных цехов (горячий, холодный, кондитерский), сервизной, моечной для кухонной и столовой посуды, буфета и раздаточной (если посетители обслуживаются официантами), помещения заведующего производством. Помещения для обслуживания потребителей включают аванзал, залы для потребителей, помещение официантов, вестибюльную группу помещений, артистическую. При самообслуживании посетителей сюда относят также буфет и раздаточную. В служебные и бытовые помещения входят помещения дирекции, управленческого персонала, бухгалтерии, гардеробные, туалетные, душевые, бельевые, помещения для приема пищи персоналом. Мастерские, службы жизнеобеспечения предприятия относятся к техническим помещениям.

Перечень помещений предприятия питания формируется в соответствии с санитарными требованиями, нормами, особенностям технологии. Здание оснащается сложным инженерным оборудованием. Во всех помещения устанавливается система автоматического обнаружения пожара, чувствительная к дымам и газам сгорания.

Возглавляет предприятие директор. Заведующий производством организует процесс производства полуфабрикатов, кулинарных изделий, блюд. Он контролирует технологию, санитарию, гигиену кухни. В его функции входит ежедневное составление меню, заявок на сырье. Администратор (метрдотель) организует работу в зале для посетителей. В производстве заняты повара разной квалификации, кондитеры, буфетчики, официанты, уборщики зала и другой персонал.

Меню – перечень блюд, ежедневно имеющихся на предприятии питания. Меню является основным документом предприятия питания и выполняет оценочную, аналитическую и стимулирующие функции. Оценочная функция состоит в том, что в нем отражаются основная деятельность предприятия и кулинарное искусство поваров. Конкретному меню должны соответствовать обьем и качество поставляемого сырья и полуфабрикатов. Меню находится в прямой зависимости от характеристик складов и кухни. Переработка конкретных объемов разнообразной продукции требует соответствующего оборудования и площадей; разнообразие предметов сервировки увеличивает работу по их мойке и хранению. Не менее важна аналитическая функция меню. В качестве связующего звена между предприятием в лице официанта и посетителем меню позволяет изучить спрос, а затем разработать наиболее рациональные направления преобразования зала, кухни, технологии. Стимулирующая функция отражает влияние меню на результат деятельности предприятия. Слишком обширное меню усложняет обслуживание посетителей, требует большего количества сырья и полуфабрикатов, больших площадей и оборудования для приготовления пищи.

Вместе с тем выбор блюд должен быть достаточно разнообразным. Именно поэтому расчет меню является ответственным моментом в деятельности предприятия. Расчет меню выполняется в автоматическом режиме и вручную. При расчете меню ориентируются на вместимость зала и количество посетителей. Вместимость зала измеряют в посадочных местах. Количество посетителей зала за день работы может быть рассчитана по графику загрузки зала, или по оборачиваемости одного места в зале. Исходя из количества посетителей зала за день работы определяют общее количество блюд, предназначенных для реализации в течении дня, выполняется распределение блюд по группам (супы, вторые блюда и пр.) и по продуктам (мясные продукты, рыбные и др.).

Расчетное меню включает наименование и количество блюд, выход готовых блюд, ссылку на Сборник рецептур блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания, сроки изготовления блюд, фамилию ответственного за приготовление блюда.

Если суточное меню составлено, то расчет в килограммах необходимого количества сырья определенного вида осуществляется по формуле:

К = А ( П : 1000 ) ( 1.1)

где: К – количество сырья определенного вида, кг;

А – расход сырья на одно блюдо по Сборнику рецептур, г;

П – количество блюд, реализуемых предприятием за день.

Расчет выполняется для каждого наименования блюда в отдельности, а затем подсчитывается общее количество сырья определенного вида.

В сводной продуктовой ведомости приводятся наименования продуктов, полуфабрикатов, кулинарных изделий, необходимых для суточной работы предприятия питания, а также количества необходимого сырья по блюдам и в целом. Основными факторами, влияющими на количество закупаемого сырья, являются ассортимент блюд и напитков, величина товарооборота предприятия, емкость и количество складских помещений. При заданном объеме товарооборота предприятие должно иметь необходимые товарные запасы.

Обеспеченность товарооборота товарными запасами рассчитывается по следующей формуле:

Т = ЗКП : О ( 1.2 )

где: Т – обеспеченность товарооборота товарными запасами, дни;

ЗКП – величина товарных запасов на конец изучаемого периода, руб;

О – товарооборот за день, руб.

Рассчитанный показатель характеризует срок, на который хватит товарного запаса. Показатель необходим для изучения динамики и структуры товарных запасов. При решении вопроса об эффективном обеспечении товарооборота товарными запасами, с одной стороны, следует исходить из задачи выполнения бесперебойного обслуживания клиентов, с другой – учитывать допустимые сроки хранения продуктов, процессы изменения качества продуктов при хранении (вымораживание, высыхание, увеличение отходов и пр.).

Помещение для приема поступающего сырья должно быть специально оборудовано для осмотра продуктов, изучения их качества, взвешивания, перетаривания. Если фактические данные отличаются от сведений, приведенных в сопроводительных документах, то составляется акт, берутся анализы. Размер площади складских помещений зависит от режима хранения отдельных продуктов, величины запаса, габаритов тары. Продукты хранятся в охлаждаемых, для скоропортящихся продуктов, камерах и неохлаждаемых кладовых.

Кулинарная продукция изготавливается в соответствии с технологической картой. В ней приводятся наименования блюда, номер рецептуры, нормы вложения сырья, содержит описание приготовления блюда, указывает выход основного продукта, гарнира, соуса, характеризуются трудоемкость изготовления и требования к качеству блюда.

Кухня представляет собой дорогостоящую часть предприятия питания. Даже небольшие просчеты в организации приготовления пищи ведут к дополнительным текущим расходам предприятия. Вот почему проработка организационных решений технологии приготовления пищи начинается с проектирования предприятия питания. В соответствии с типом и величиной предприятия цехи делятся на функциональные зоны. Так, в доготовочном цехе выделяют зоны доработки мясных, овощных, рыбных полуфабрикатов. В горячем цехе выделяют зоны приготовления первых, вторых блюд, зону приготовления соусов и гарниров. Зоны приготовления холодных блюд и закусок, а также сладких блюд и напитков предусматриваются в холодном цехе. Зоны должны быть оснащены современным оборудованием. С помощью механического технологического оборудования проводятся механическая обработка и межоперационное транспортирование продуктов. Примерами механического оборудования могут служить машины для мойки, очистки, нарезки овощей, мясорубки, рыбочистки, фаршемешалки. К основным операциям, выполняемым механизированным способом, относятся измельчение, перемешивание, взбивание, формование, отделка поверхности.

Показатель уровня механизации легко вычислит по формуле:

КМЕХ = ТМ : ( ТМ + ТР ) ( 1.3 )

где: КМЕХ - коэффициент механизации труда за изучаемый период по

конкретной работе;

ТМ - затраты на выполнение работы с помощью оборудования,

чел. – ч.

ТР - затраты труда на обработку продукта вручную, чел. – ч.

Чтобы определить часы работы механического оборудования за сутки, следует располагать сведениями о производительности оборудования и количестве перерабатываемых продуктов.

В целях контроля использования оборудования рассчитывается коэффициент использования механического оборудования по формуле:

КИСП = В : ВС ( 1.4 )

где: КИСП - коэффициент использования механического оборудования;

В - часы работы механического оборудования за сутки;

ВС - время работы цеха в течении суток, ч.

На крупных предприятиях питания значение коэффициента использования механического оборудования не превышают 0,8.

Способы тепловой обработки продуктов разнообразны по температурному режиму, виду и наличию теплоносителя, пропорции «продукт – среда». Наряду с основными способами тепловой обработки (варкой и жаркой) все чаще используются интенсивные способы. Например, варка изделия с последующим ИК-нагревом. С целью придания блюдам лучших вкусовых качеств применяются комбинированные и вспомогательные способы, такие как пассерование, бланширование.

Необходимо следить за эксплуатационным и техническим состоянием оборудования. Для характеристики эксплуатационного состояния наличного оборудования выделяют: установленное оборудование (действующее и недействующее); оборудование, подлежащее установке; излишнее оборудование. Рассчитываются коэффициенты использованного наличного и установленного оборудования. Для характеристики технического состояния оборудования выделяют: новое оборудование; исправное оборудование; оборудование, требующее капитального ремонта; оборудование, подлежащее списанию.

Контроль качества продукции осуществляется как в процессе, так и по окончанию приготовления блюда. При органолептическом контроле выполняется оценка внешнего вида, аппетитности, цвета, запаха, вкуса и температуры готовой продукции.

В производственных помещениях предприятия питания следует строго соблюдать правила гигиены и санитарии. Персоналу необходимо знать правила работы с кухонным инвентарем и оборудованием. Особое внимание следует уделять на состояние пола, а также соблюдать технику безопасности.

Формы обслуживания посетителей могут быть различными. Обслуживание официантами посетителей, сидящих за столами, может дополняться элементами самообслуживания по типу «шведский стол». Распространены такие формы обслуживания, как подача блюд в номера гостиницы, обслуживание пассажиров в средствах передвижения, праздничное, выездное и банкетное обслуживание. Популярно обслуживание в барах. При самообслуживании экономится труд официанта, одновременно эта форма обслуживания позволяет потребителю сэкономить время на питание. Поэтому для туриста в ряде случаев привлекательны предприятия быстрого обслуживания, предприятия-автоматы, практика отпуска блюд и кулинарных изделий на вынос. Формы обслуживания посетителей, а также режим работы предприятия питания подлежат периодическому пересмотру для наилучшей адаптации к спросу потребителей.

Посетителей привлекает интерьер и чистота зала, гигиена кухни, внешний вид персонала, качество блюд, культура, эффективность и эффектность обслуживания. Оборудование и инвентарь должны находится в хорошем состоянии, отвечать эстетическим вкусам потребителей и пропускной способности зала. Комфорту посетителей служат соответствующая звукоизоляция, освещение, воздухообмен. Чистота зала обеспечивается тщательной его подготовкой к обслуживанию посетителей. Выполняются уборка зала, расстановка мебели, подготовка предметов сервировки и столового белья, сервировка столов. Уборка зала делается ежедневно специальным персоналом до и после закрытия зала. При необходимости в течение дня осуществляется текущая уборка. Расстановка мебели в зале сводится к расстановке столов, стульев для посетителей, сервантов и подсобных столов для официантов. Мебель должна соответствовать своему назначению, быть удобной. Расстановка мебели зависит от ряда факторов. Имеет значение площадь зала, его конфигурация, расположение окон, дверей и удобство сообщения с производственными помещениями. Должны быть учтены основные направления движения персонала и посетителей. Необходимо строго соблюдать правила техники безопасности и рационально организовывать маршруты движения официантов. Столы в зале могут быть расставлены рядами, по диагонали, в шахматном или свободном порядке; возможны сочетания разных вариантов расстановки. Порядок расположения мебели в зале могут подчеркнуть планировочные достоинства зала, особенности его интерьера и способствовать наиболее эффективному использованию площади зала. Проходы в залах бывают основные и дополнительные. Основной проход воспринимает первоначальный поток посетителей, который затем распределяется на меньшие, поэтому основной проход делается более широким, чем дополнительные. Целесообразно анализировать структуру площади зала.

КЗ = СМ : СЗ ( 1.5 )

где: КЗ - коэффициент использования площади зала;

СМ - площадь зала, занятая мебелью, м²;

СЗ - общая площадь зала, м².

Сервировка столов завершает подготовку зала к приему посетителей. Сервировке предшествует доставка посуды, приборов, столового белья в зал, протирка приборов и посуды полотенцами, накрытие столов скатертями. Предварительная сервировка стола в ресторане считается обязательной. Сервировка неодинакова для вечернего и дневного обслуживания. Последовательность выполнения сервировки такова:

1. расстановка посуды и фарфора;
2. раскладка столовых принадлежностей;
3. расстановка посуды из стекла (хрусталя);
4. раскладка салфеток;
5. расстановка специй и цветов.

При сервировке соблюдаются правила расположения посуды, приборов, салфеток, цветов на столе. При бронировании стола следует обеспечить его сервировку на соответствующее число посетителей.

Пища подается на стол в определенной последовательности. Прежде всего подаются холодные блюда и закуски. Среди них также соблюдается очередность подачи: рыбные, мясные, холодные, из домашней птицы и дичи, овощные и грибные, сыр. Затем наступает очередь горячих закусок – начиная с рыбных и далее мясные, из птицы и дичи, овощи и грибы, яичные, мучные. Затем подаются первые блюда в последовательности: прозрачные супы, супы-пюре, заправочные, молочные, холодные, сладкие. После вторых блюд (подаваемых в последовательности: рыбные, мясные из домашней птицы) идут овощные блюда, далее блюда из круп, бобовых, макаронных изделий. Затем наступает очередь блюд из яиц и творога. Завершают последовательность сладкие блюда и горячие напитки.

Непосредственное обслуживание посетителей в зале включает следующие операции:

1. встреча, приветствие и размещение гостей, включая выбор месторасположения свободного стола;
2. прием заказа, включая предложение меню, формирование содержания заказа;
3. передача заказа в производство – холодный, горячий цехи и пр.;
4. получение продукции из буфета и кухни и подача ее посетителям, включая контроль полноты ассортимента, качества заказа;
5. замена и уборка посуды – при подготовке стола к очередному блюду, при уборке стола после ухода посетителей;
6. расчет с посетителем в любой момент после получения официального заказа;
7. предоставление прочих услуг.

Для облегчения и контроля работы официанта вводятся электронные системы связи зала и кухни. Обеспечивается информация об объеме торговли на каждого официанта, о тенденциях в реализации отдельных блюд, об убытках и выручке. Система ведет и корректирует счета.

При изучении качества обслуживания посетителей следует выделять три составляющие: характеристику качества приготовления блюд (вкусовые свойства и внешний вид блюда), продолжительность обслуживания, а также собственно качество работ, выполняемых при обслуживании посетителей.

Глава 2. Организационно-правовые основы ведения бизнеса туриндустрии

2.1 Турбизнес как экономическая категория

Туристический бизнес (в который безусловно входит и индустрия гостиничного сервиса) – это совокупность деловых отношений предприимчивых людей в целях удовлетворения спроса потребителей его услуги и получения прибыли. Осуществляется он частными лицами, предприятиями или организациями по извлечению природных благ, производству или приобретению и продаже товаров или оказанию услуг в обмен на иные товары, услуги или деньги. В туризме под товаром понимается как комплексный тур, так и отдельные услуги: транспортные, услуги гостиниц, экскурсионные, анимационные, страховые и пр. Турпродукт состоит из трех частей: тура (туристической поездки по определенному маршруту); туристско-экскурсионных услуг (размещение, питание, транспорт, экскурсионные программы и иные услуги на маршруте, относящиеся к цели путешествия) и товаров – предметов потребления.

Бизнес представляет собой открытую систему, характеризующуюся постоянным взаимодействием с внешней средой. Внешняя среда бизнеса – это все условия и факторы окружающей среды, которые воздействуют на функционирование предприятия и требуют его соответствующего реагирования. Бизнес как открытая система зависит от внешней среды в отношении наличия ресурсов, кадров, потребительских услуг (гостиничных, туристических и пр.). Основными группами факторов внешней среды турбизнеса являются:

* экономическая среда;
* научно-технический прогресс;
* политическая и правовая среда;
* социально-культурные условия;
* демографическая среда;
* природно-географическая среда.

Экономическая среда бизнеса характеризует условия его организации, функционирования и эффективности. Речь идет о покупательской способности населения, зависящей от уровня текущих доходов и цен, экономического подъема или спада, уровня безработицы, системы налогов и пр. Внешняя микросреда в индустрии туризма и гостиничного хозяйства включает поставщиков различных ресурсов, покупателей продукта предприятий данной отрасли, посредников и конкурентов. Основными элементами внешней микросреды бизнеса являются ресурсные и потребительские рынки. В первые входят рынки труда, капитала, земли, информации, услуг, инфраструктуры. Во вторые – рынки туристических и гостиничных услуг. Основными же характеристиками тех и других рынков являются спрос, предложение, цена.

Внутренняя среда бизнеса включает те условия производства и реализации туристического (гостиничного) продукта, которые могут регулироваться предприятиями в процессе внутрифирменного планирования и управления. К внутренней среде предприятия относится структура предприятия, его цели и задачи, технология производства туристических (гостиничных) услуг и люди с их способностями, потребностями, квалификацией.

Цели предприятия определяют конкретное конечное состояние или желаемый результат, к которому стремится трудовой коллектив конкретного предприятия, работая вместе. Структура предприятия – это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в той форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей предприятия. При построении структуры руководствуются рациональным разделением труда на предприятии, горизонтальным разделением труда. Это позволяет производить гораздо больше туристических (гостиничных) услуг, чем если бы то же самое число людей работало самостоятельно. На основе горизонтального подразделения труда создаются структурные подразделения предприятий, выполняющие специфические конкретные задания. Вертикальное разделение труда осуществляется для корпорации общего трудового процесса на предприятии.

Одно из направлений разделения труда на предприятиях гостинично - туристической индустрии – предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее оговоренным способом в заранее оговоренные сроки. Решением руководства о производственной структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей предприятия. Существует мнение в бизнесе, что если задача выполняется предписанным способом и в указанные сроки, предприятие туризма (гостиничной индустрии) будет успешно действовать на рынке аналогичных услуг.

Одной из внутренних переменных средств бизнеса является его технология. Ее определяют как сочетание квалификационных навыков, оборудования, инструментов и соответствующих технологических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Центральным фактором успеха на любом предприятий гостинично-туристических услуг являются люди. Понимание и успешное управление человеческими ресурсами довольно сложно. Поведение человека в обществе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

* 1. Экономические показатели в гостиничном бизнесе

Современный гостиничный бизнес немыслим без определения и измерения различных показателей, считающихся эффективными инструментами управления. Показатели работы предприятий индустрии гостиничного сервиса должны давать руководителям ценную информацию о состоянии дел на предприятии, подлежащую использованию в подготовке эффективных решений, имеющих

цель – стабильную высокую результативность в предоставлении услуг. Измерения нужны для совершенствования гостиничного бизнеса. Основная их цель не в том, чтоб узнать его состояние, а в том, чтобы сделать этот бизнес значительнее, эффективнее. Современный подход к контрольным показателям учитывает, что многие нынешние средства размещения (гостиницы, отели, дома отдыха и пр.) – это сложные системы, где уже не обойтись одной интуицией. Контрольные показатели должны определяться по результатам тщательного, глубокого анализа бизнеса, в ходе которого выявляется связь между целью бизнеса и влияющими на его достижения факторами. Заметив неудовлетворительное значение определенного показателя, необходимо принимать меры по улучшению показателя и эффективности работы предприятия в целом.

В определенных случаях сложно решить, как именно следует измерять нужный показатель, потому что существуют явления, которые можно измерять самыми различными способами. Как лучше измерить степень удовлетворенности клиента? Можно опрашивать гостиничную клиентуру о том, насколько их устраивает предоставление услуг, однако этот процесс довольно затратный и зачастую недостоверный. Более точный метод – отслеживание покупательского поведения за определенный срок, но здесь есть риск получения данных с запозданием, что и делает их бесполезными. Когда неудовлетворенность клиента достигает определенных значений, он уже перестает покупать гостиничный продукт. Многие гостиницы оценивают степень удовлетворенности клиента как величину, обратно пропорциональную количеству жалоб, но не все недовольные клиенты жалуются; кроме того, продавцы гостиничных услуг могут учесть жалобу клиента как обращение за информацией или просто не зарегистрировать ее. Разработчики системы нужных показателей должны учитывать все сложности и проблемы, которые могут возникнуть при использовании предлагаемых ими механизмов, и быть готовыми быстро исправить обнаруженные несоответствия.

В рамках нового управленческого мышления появляются и новые оценочные показатели, характеризующие эффективность производства гостиничных услуг. Поэтому необходимо вести расчет следующих экономических показателей, способствующих ежедневному получению точной информации о состоянии гостиничного бизнеса: коэффициент загрузки гостиниц (плановый), потенциальных возможностей и обеспеченности дополнительными платными услугами и их оказания; показатели доходности номерного фонда, его прибыльности и ликвидности. Внедрение этих оценочных показателей способствует эффективности принятия управленческих решений, внедрению бригадной формы работы и как следствие, повышение конкурентоспособности предприятия.

Одним из важных показателей эффективности работы является определение коэффициента загрузки гостиниц, вычисляемый по формуле:

КЗАГР. = (m : M ) \* 100% ( 2.6 )

где: КЗАГР. – коэффициент загрузки гостиниц;

m – число заселенных номеров (койко-мест);

M – число инвентарных номеров (койко-мест).

Однако этот коэффициент не дает точных данных по загрузке отдельных категорий номеров гостиниц, составляющих общий номерной фонд. Важность этого показателя диктует аналогичное определение фактического коэффициента загрузки всех категорий номерного фонда (высшей, первой, второй и т.д.), имеющихся в гостинице.

Любая гостиница для поддержания в опрятном состоянии номерного фонда и мест общего пользования гостиничной клиентуры должна вести постоянный, циклический ремонт (косметический, капитальный, плановый и пр.), а также профилактические работы на инженерных сетях, внутренних и внешних коммуникациях. Ремонтные и профилактические работы требуют временного выведения из оборота части номерного фонда гостиницы. Исключение из оборота части номерного фонда не должно отразится на качестве обслуживания гостиничной клиентуры, а также привести к срыву выполнение заявок на бронирование мест в гостинице. В связи с этим оправдано определять плановый коэффициент загрузки гостиницы по следующей формуле:

КПЛ =( L : О ) \* 100% ( 2.7 )

где: КПЛ – плановый коэффициент загрузки;

L – показатель койко-суток, планируемый под размещение

клиентуры;

О – показатель пропускной способности гостиницы.

Показатель пропускной способности гостиниц в свою очередь вычисляют по следующей формуле:

О = V \* T ( 2.8 )

где: О – показатель пропускной способности гостиницы;

V – показатель емкости номерного фонда;

Т – интервал времени, днях.

Показатель койко-суток, планируемый под размещение клиентуры, находят по формуле:

L = O – ( r1 + r2 + r3 + r4 ) ( 2.9)

где: L – показатель койко-суток;

О – пропускная способность гостиницы, вычисляемая умножением вместимости номерного фонда гостиницы на число койко-суток;

r1 - число койко-суток нахождения номерного фонда гостиницы в плановом ремонте;

r2 – число койко-суток простоя номерного фонда гостиницы при проведении его санитарной обработки;

r3 – число койко-суток простоя номерного фонда гостиницы при подготовке к заселению;

r4 – число койко-суток простоя номерного фонда гостиницы при ведении в нем профилактических работ на инженерных сетях, коммуникациях, техническом оснащении.

Следует пояснить, что время простоя номерного фонда гостиницы (r1) определяют исходя из цикличности ведения ремонта. Эта цикличность предусматривает пятилетний интервал времени. Установлен он положением

о проведении планово – предупредительных ремонтных работ жилых и общественных зданий МЖКХ РСФСР еще в 80-е гг., активное участие в разработке которого принимала Академия коммунального хозяйства им. К.Д. Памфилова. Этим же документом устанавливается продолжительность ведения ремонтных работ в гостиницах – десять дней. Время простоя номерного фонда на санитарной обработке ( деротация, дезинсекция, дезинфекция ) ограничивается одними сутками. Время подготовки номерного фонда к размещению определяется Нормативами выполнения уборочных работ в гостиницах, которые составляется самостоятельно. При этом обращается внимание на комфортность номерного фонда и оснащенность персонала средствами малой механизации и высокоэффективными моющими и чистящими материалами.

Важным экономическим показателем, характеризующим эффективность интенсивность использования номерного фонда за определенный период (год, квартал, месяц), является оборачиваемость. Показатель оборачиваемости койко-суток предусматривает выявление внутренних резервов, сокращение простоя мест при их подготовке к размещению и рассчитывается следующим образом, определяя среднее время проживания в гостинице клиента по следующей формуле:

tcp = N : М ( 2.10 )

где: tСР – среднее время проживания в гостинице клиента;

N – количество койко-суток, востребованных клиентурой за отдельный период ( год, квартал, месяц );

М – количество потребителей гостиничных услуг (клиентов) в интервале времени ( год, квартал, месяц).

Об эффективности ценовой политике гостиницы можно судить по показателю доходности номерного фонда по следующей формуле:

D = Q : N ( 2.11 )

где: D – показатель доходности номерного фонда;

Q – выручка истекших суток;

N – количество номеров, востребованных клиентурой.

Показатель доходности номерного фонда может определятся в целом по гостинице или для каждой категории номеров, составляющих номерной фонд.

Также очень нужным и важным экономическим показателем ведения гостиничного хозяйства является индекс прибыльности номерного фонда гостиницы. Он может быть общим (для всего номерного фонда), а также и для отдельных категорий номеров. Он рассчитывается по следующей формуле:

JПРИБ = N : D ( 2.12)

где: JПРИБ – индекс прибыльности номерного фонда гостиницы;

N – количество проданных номеров;

D – показатель доходности.

Важным экономическим показателем будет индекс ликвидности номерного фонда ( общий или исходя из категорий номерного фонда ). Он находится по формуле:

JЛИКВ. = КЗАГР. \* JПРИБ. ( 2.13 )

где: JЛИКВ. – индекс ликвидности номерного фонда;

КЗАГР. – коэффициент загрузки;

JПРИБ. – количество проданных номеров (мест в номерах).

Чем ближе величина индекса ликвидности к 100% (за 100% принимается величина коэффициента потенциальных возможностей гостиницы), тем лучше работает гостиница.

При составлении прейскуранта цен на услуги гостиницами учитывается такой фактор, как эластичность спроса, его реальное соотношение с установленными ценами. Зарубежная и отечественная практика свидетельствует о необходимости периодического корректирования прейскурантных цен на гостиничные услуги в связи со сложившимся на них спросом. Разницу между прейскурантными и фактическими ценами на основе сложившегося спроса называют колебаниями. В том случае, когда фактический показатель выше прейскурантного, нужно указывать его с плюсом, а когда ниже – с минусом. При минимальном уровне спроса изыскивается возможность снижения цен для его стимулирования. В случае, когда спрос превышает предложение, гостиницы имеют веские основания повысить цены на свои услуги до максимально разумной величины.

* 1. Управленческое поведение как форма коммуникации

Отличительной чертой индустрии гостеприимства от других производящих отраслей является отсутствие временного зазора. Услуги оказываются немедленно и непосредственно, что требует от руководителя предприятия предвиденья, немедленного внесения коррективов и мгновенной реакции. Эта немедленность и непосредственность связана с четырьмя характерными чертами данной отрасли, всеобъемлющими и всепроникающими, учитывающими то, что может быть названо характерной особенностью жизни в отрасли. Вот эти характерные черты.

1. Постоянное колебание краткосрочного потребительского спроса. Часто это касается продавцов как кратковременная нестабильность торговых операций, их колебания каждую неделю, каждый день и каждый час. Для работника это означает нестабильность трудового процесса, для бизнеса – необходимость регулирования численности персонала с учетом колебания спроса, неполной занятости, использованию работников на разовых работах, и применению системы оплаты, учитывающей колебания потребительского спроса (отсутствие или наличие чаевых или чего-либо подобного).
2. Целенаправленный спрос на рабочую силу. В гостиницах и на предприятиях общественного питания нужны такие работники, которые сами могут что-то производить, а не просто «жать на кнопки». Это означает, что производительность зависит от личных способностей и усилий. Существуют большие индивидуальные различия в результатах труда разных работников. Следовательно, концепции производительности непосредственно связаны с возможностями человека.
3. Субъективный характер стандартов. Такие понятия, как «чистота»», «обслуживание», «гостеприимство», - предмет субъективного суждения. Это означает, что результаты труда каждого работника оцениваются субъективно. Поэтому сложные взаимоотношения между руководителями и работниками могут стать нормой. На производстве таких ситуаций, возможно, вообще не возникнет. Там существуют формальные оценки результатов труда. Если не возможно формально оценить результаты, то очень трудно построить бюрократическое управление на предприятии. Правила всегда требуют, чтобы были определенны стандарты. Однако субъективность означает, что стандарты можно интерпретировать по-разному. Бюрократия может быть фальшивым благом. При отсутствии ясных стандартов могут возникнуть конфликты между работниками и клиентами и между самими работниками (например, требуется безупречно подготовить помещение; те, кто будет там работать, хотят, чтобы это было сделано немедленно; возникает дилемма: что в первую очередь – скорость или качество).
4. Перетекание квалификации. Те виды квалификации, которыми обладают работники гостиниц и предприятий питания, в основном требуются именно в этой отрасли. Это способствует формированию эффективного рынка рабочей силы для различных секторов промышленности и вместе с относительно неквалифицированном характером некоторых видов труда способствует высокой текучести рабочей силы, часто столь заметной в этой отрасли.

Знание бизнеса означает знание своих возможностей и того, что клиент считает хорошим. Управление рабочей силой в гостиницах и предприятиях общественного питания должно практически обеспечивать все то, что в первую очередь характерно для данной отрасли.

Вышеупомянутые особенности выделяют следующие характеристики индустрии гостеприимства:

* набор навыков, специфический для данной отрасли;
* набор навыков, необходимых для каждой должности;
* субъективно оцененные стандарты;
* неравномерный темп работы;
* сезонный характер занятости;
* отсутствие бюрократии;
* сложные системы оплаты;
* дилемма неразрывной связи скорости выполнения и ее качества;
* ненормированное рабочее время;
* неполная или эпизодическая занятость.

Единой методологической базой всесторонней оценки организационно-технического уровня объекта туриндустрии, развития производственного потенциала и его основы – рабочих мест является система аттестации и рационализации рабочих мест, она позволяет предприятиям туризма в полной мере решать комплекс технических, организационных, социальных и экономических проблем. В процессе аттестации устанавливается качественный уровень применения техники, технологии и организации производственного процесса, степени фондов вооруженности работающего персонала, основные характеристики действующих рабочих мест. Сущность аттестации рабочих мест заключается в том, что каждое место работы всех категорий персонала отдельных служб, смен, бригад и предприятия в целом оценивается комплексно и всестороннее по технико-технологическим, организационно-экономическим и социально-трудовым факторам, игнорировать которые бизнес не может. Результаты аттестации могут стать основой для совершенствования планирования потребностей персонала на объектах туризма, подготовки и повышения квалификации работников, развития производственных мощностей и улучшения условий труда.

По результатам аттестации на каждое рабочее место составляется акт или паспорт на соответствие его прогрессивным требованиям. В паспорте регламентируются все организационные действия на конкретном рабочем месте, приводятся соответствующие расчетные показатели и характеристики; фиксируются сведения о конкретном рабочем месте и проводится его планировка.

Паспорт каждого рабочего места рассматривается работодателем совместно с аттестационной комиссией и утверждается при его соответствии действующим требованиям, нормам, стандартам. Если рабочее место хотя бы по одному из принятых аттестационных признаков не может быть аттестовано, при выполнении загрузки рабочего места оно может быть объединено с другими, родственными по технологии местами, что даст возможность сокращения, как технологического оборудования, так и обеспечивающего его работу персонала, или их перевода на иные участки технологического процесса предприятия. Это одно из условий успешного ведения бизнеса.

Глава 3. Современные подходы к совершенствованию услуг сферы гостеприимства

* 1. Сертификация товаров и услуг

Сертификация – это совокупность действий и процедур по признанию и подтверждению соответствия того или иного объекта (услуг) предъявляемым (установленным) требованиям.

Сертификация осуществляется в целях:

* создания условий для деятельности предприятий, учреждений, организаций и предпринимателей на едином товарном рынке, а также для участия в международном экономическом, научно-техническом сотрудничестве и международной торговле;
* содействия потребителям в компетентном выборе продукции;
* защиты потребителя от недобросовестного изготовителя (продавца, исполнителя);
* контроль безопасности продукции для окружающей среды, жизни и здоровья населения, имущества;
* подтверждения показателей качества продукции, заявленных изготовителем.

Сертификация позволяет реализовать единый подход к оценке качества различных объектов, гарантирует стабильность изготовления продукции (предоставления услуги) необходимого качества, поскольку распространяется на организацию производства. Сертификат на продукцию, услугу или систему качества служит потребителю путеводителем в лабиринтах конкурентного рынка, а изготовителю – документальным подтверждением его конкурентоспособности.

Сегодня на мировом рынке становится все более затруднительным выступать с товарами, услугами и технологиями без соблюдения требований международных стандартов и (или) стандартов стран-импортеров, базирующихся на международных стандартах. Разница в ценах сертифицированной и несертифицированной продукции и услуг колеблется от 20% до нескольких раз.

Сертификации подлежат туристические продукты, реализуемые туроператорами и турагентами. Сертификация проводится по Правила сертификации туристических услуг, утвержденным Госстандартом России. На основании Правил проводится сертификация туристического продукта по требованиям, направленным на обеспечение безопасности жизни и здоровья туристов, охраны окружающей природной среды, соответствия туристской услуги функциональному назначению, точности и своевременности исполнения.

Требования соответствия содержатся в гражданском кодексе Российской Федерации. Сертификацию туристического продукта осуществляют органы по сертификации, аккредитованные в установленном порядке и зарегистрированные в Госстандарте России. Функции этого органа могут выполнять организации, отвечающие требованиям независимости и компетентности.

При сертификации туристического продукта проверяются показатели, характеризующие услуги и условия обслуживания, путем анализа информационно – рекламных проспектов, договоров с туристами, туристических путевок, паспортов маршрутов, туристских ваучеров, договоров с гостиницами, транспортными организациями, со страховыми компаниями, с иностранными фирмами и пр. Например, обязательным условием сертификации гостиниц является наличие заключений соответствующих государственных служб (пожарной; санитарно – эпидемиологической; технического и других органов надзора), осуществляющих контроль за безопасность в пределах своих полномочий.

Сертификация может иметь обязательный и добровольный характер. Обязательную сертификацию осуществляют в соответствии с «номенклатурой продукции и услуг, подлежащих обязательной сертификации». Если проведение обязательной сертификации не предусмотрено, то по инициативе юридических лиц и граждан может проводиться добровольная сертификация. Добровольную сертификацию вправе осуществлять любое юридическое лицо, взявшее на себя функцию органа по добровольной сертификации и зарегистрировавшее систему сертификации и знак соответствия в Госстандарте России.

В соответствии с Законом Российской Федерации «О сертификации продукции и услуг» запрещается рекламировать продукцию и услуги, подлежащие обязательной сертификации, но не имеющие сертификата соответствия. Отказ туроператора или турагента от обязательной сертификации туристического продукта, отрицательный результат его сертификации, а также аннулирование действия сертификата соответствия, согласно статье 5 Федерального закона от 24 ноября 1996 года № 132 – ФЗ «Об основах туристической деятельности в Российской Федерации», влекут за собой приостановление или прекращение действия лицензии на осуществление туристской деятельности.

Порядок организации и проведения работ по сертификации призван обеспечить достаточную объективность сертификации, достоверность и воспроизводимость результата испытаний, должен быть экономически оправданным как для исполнителей, так и для потребителей услуг.

Основой для проведения работ по сертификации служат следующие предпосылки:

1. выбор таких критериев, по которым можно судить, что оказываемая услуга (реализуемый продукт) отвечает интересам потребителей; нормативно – техническая документация на услуги (продукт) должна содержать четкие, однозначные толкования;
2. включение в систему сертификации элементов испытаний образцов отдельной продукции как необходимого средства выявления ее соответствия стандартам; приемлемость систем сертификации для третьей стороны, особенно при многостороннем сотрудничестве, во многом базируется на репутации сертификационного органа;
3. стабильность технологический процессов с обеспечением высокого уровня эффективности производственной деятельности;
4. беспристрастность, независимость результатов сертификации: заверения изготовителя в том, что его туристический продукт соответствует требованиям стандарта, не всегда принимаются на веру, потребитель часто создает собственную систему проверки качества услуги; с точки зрения внешнеэкономических связей именно «независимость» (от исполнителя и от потребителя услуги) результатов сертификационной деятельности имеет преобладающее значение;
5. выбор такой системы сертификации, которая отвечает практическим и экономическим требованиям по каждому отдельному виду продукции;
6. применение таких принципов, методов и порядка проведения сертификации, которые обеспечивали бы взаимную сопоставимость с другими системами сертификации: такой подход способствует развитию внешнеэкономический связей, гарантированному выходу сертифицированной продукции на мировой рынок;
7. при положительных результатах сертификационных испытаний – наличие клейма, специального знака, этикетки, сопроводительного сертификационного документа или включение продукта в специальный перечень сертифицированных аналогов.

Определяющей задачей современного бизнеса в социальной сфере является удовлетворение нужд и потребностей потребителя. Если в условиях развивающихся рынков предприятию не удается удовлетворить желания

покупателей, то оно обречено на исчезновение. Организации, чьи услуги соответствуют или превосходят ожидания потребителей, получают наилучшие возможности для развития и процветания.

* 1. Реклама и выставочная деятельность

Реклама и выставочная деятельность как услуги не содержат материальной формы, хотя, естественно, что ряд этих услуг сопровождается материальными продуктами в виде материальных носителей рекламы, рекламных кино- и видеолент, различной документации, выставочных стендов и т.д. Выставочная деятельность является видом рекламной услуги, хотя может рассматриваться и как самостоятельный многоцелевой вид услуг наряду с рекламными услугами, и, более того, сопровождаемый ими. Однако доминирующим признаком выставочной деятельности является ее рекламная направленность.

Рекламная деятельность в туризме отличается от аналогичной деятельности в других отраслях, что связано со спецификой турпродукта и маркетинга в индустрии туризма. Рекламной деятельности в индустрии туризма присущи следующие характерные черты:

* достоверность. Требуется особая ответственность за достоверность, правдивость и точность рекламы в туризме;
* информационная насыщенность. В отличие от традиционных товаров услуги не имеют материальной формы и постоянного качества, поэтому им нужно приоритетное развитие информационной и пропагандистской функций рекламы;
* броскость и убедительность. Специфика туруслуг предполагает необходимость использования зрительных наглядных средств, повышающих их осязаемость (фотографии, картины и т.д.);
* неопределенность с точки зрения эффекта. Обращение в туристическую компанию клиента по рекламе носит вероятностный характер и зависит от большого количества факторов, часто не имеющих отношения к рекламе (субъективные факторы, политические, экономические).

По мере развития маркетинговых и компьютерных технологий рекламная деятельность туристских организаций становится более разнообразной, сложной и многоуровневой.

Реклама представляет собой дорогостоящий элемент маркетинговой

политики организации индустрии гостеприимства, поэтому от того, насколько правильно определены цели рекламы, выбраны средства ее распространения, разнообразны рекламные обращения с учетом целевой аудитории, зависит конечный результат рекламной деятельности. Чтоб усилия и затраты принесли ожидаемый результат, необходим системный и комплексный подход к планированию рекламной деятельности. Система планирования должна строится на долговременных целях организации и на ее основе решать тактические задачи, поставленные на текущий момент (рис. 3.1).

|  |
| --- |
| Рекламные исследования |

↓

|  |
| --- |
| Определение целей рекламы |

↓

|  |
| --- |
| Принятие решений о рекламном обращении |

↓

|  |
| --- |
| Выбор средств распространения рекламы |

↓

|  |
| --- |
| Разработка рекламного бюджета |

↓

|  |
| --- |
| Оценка эффективности рекламной деятельности |

Выставочные мероприятия принято квалифицировать по виду участников (из каких стран и регионов экспоненты) и по тематическому (единая концепция или конкретные группы представленных продуктов, услуг) признаку. Проведение выставок и ярмарок, по сути, представляет собой иллюстрированный экономический обзор того, что происходит в данном регионе и в стране в целом. Экспоненты могут, как в зеркале, увидеть свое лицо на общем экономическом фоне, определить свое место и перспективы в технологической цепочке, найти продавцов и покупателей для своего товара. Нельзя не отметить уникальную роль выставок как места аккумуляции инновационных и инвестиционных проектов и средств для их реализации. Как показывает мировая практика, развития выставочно-ярмарочной деятельности – один из самых эффективных способов продвижения высокотехнологичных и наукоемких производств, ускоренного развития регионов Региональные администрации все настойчивее проводят работу по восстановлению былых российских ярмарочных традиций во многих городах страны. Также как и во все мире, выставочные мероприятия в наших странах стали служить средством изучения рынка и реализации продукции. Они знакомят с мировыми достижениями науки и техники, открывают путь на рынок необходимым товарам и технологиям, обеспечивают рост числа прямых контактов между разработчиками, производителями и покупателями продукции.

Выставки и ярмарки – испытанное средство информационного обмена. Они самым непосредственным способом связывают производителя и покупателя, способствуют становлению национального рынка.

* 1. Тенденции развития мирового гостиничного комплекса

Индустрия туризма, как и любая другая сфера деятельности, является весьма сложной системой, степень развития которой зависит от степени развития экономики страны. На промышленно развитые страны приходится свыше 60% всех прибытий иностранных туристов и 70 – 75 % совершаемых в мире поездок. Крупнейшим участником международного туристического обмена является Европейский регион, за ним следует Американский континент.

Доминирующее положение Европы в международном туризме обеспечивается тем, что почти 85% ее туристов – результат туристского обмена между европейскими странами, и только 15% составляют прибытия из других регионов. Это объясняется тесными экономическими, культурными и этническими связями между европейскими странами, географической близостью, наличием развитой сети транспортных коммуникаций, высокоразвитой туристической индустрией. Основной прирост посещаемости приходится на традиционно туристские страны: Францию, Швейцарию, Ирландию, Великобританию. Маршруты по странам Центральной и Восточной Европы пользовались в 90 – е годы небольшим спросом. Особый интерес туристы в последние годы проявляли к таким странам, как Испания, Греция, Турция и Кипр. Для приема 385,9 млн посетителей необходима адекватная гостиничная база. Гостиничный фонд европейских государств составляет около 46% мирового гостиничного фонда.

В настоящее время для развития мировой гостиничной индустрии характерна централизация и интеграция управления. Практически все гостиничные цепи мира, независимо от их рейтинга, испытывая на себе постоянное давление жесткой конкурентной борьбы, ищут любые возможности для увеличения своего потенциала.

Интеграционные процессы в сфере гостиничного хозяйства вызваны объективной необходимостью:

* обеспечение стабильной загрузки гостиницы, поэтому каждая гостиничная цепь имеет собственную систему бронирования, ориентированную на первоочередную загрузку входящих в цепь гостиниц;
* формирования качественной гостиничной услуги, что зависит от целого ряда факторов (оформление интерьера, качество обслуживания, квалификация персонала, обеспечение безопасности проживающих и их имущества). Поэтому все ведущие гостиничные объединения имеют собственные нормативы и стандарты обслуживания. Для того чтобы обеспечить соответствие гостиниц принятым нормативам и стандартам оснащения, гостиницы идут на создание не только мощных централизованных снабженческих организаций, но и специализированных предприятий по производству и ремонту оборудования и мебели. Позволить это себе могут только крупные гостиничные объединения;
* совершенствования профессионализма персонала гостиниц, что существенно влияет на качество обслуживания гостя в отеле. Подавляющее большинство крупных гостиниц считает подготовку кадров в государственных или коммерческих учебных заведений недостаточной и создает свою собственную систему подготовки и повышения квалификации персонала, затрачивая на эти цели значительные средства.

Заключение

На территории РФ малым предприятием в индустрии гостинично – ресторанного бизнеса следует считать предприятие, созданное на частной, муниципальной, государственной собственности, собственности общественных объединений (организаций), доля которых в уставном капитале не превышает 25%, а также на смешанной форме собственности, осуществляющее деятельность, не запрещенную законодательством, и отвечающее целям, предусмотренным уставами таких предприятий. К малым относятся предприятия всех организационно – правовых форм, удовлетворяющие требованиям закона РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства».

Малые предприятия независимо от организационно – правовой формы подлежат государственной регистрации в местных органах власти по месту нахождения. Учредительными документами являются: решение о создании или договор учредителей, устав предприятия. Для регистрации представляется заявление учредителя, решение о создании предприятия (договор учредителей), устав предприятия, свидетельство об уплате государственной пошлины. Устав предприятия утверждается его учредителем, в нем указывается:

* вид предприятия, его наименование (название) и местонахождение;
* предмет и цели деятельности;
* ресурсы – трудовые, материальные и финансовые;
* права и ответственность;
* размер уставного капитала, организационно – правовая форма предприятия;
* органы управления и контроля;
* имущество и средства предприятия;
* планирование и отчетность;
* финансовая деятельность предприятия;
* оплата труда на предприятии;
* условия реорганизации и прекращения функционирования предприятия.

После решения местных органов о регистрации малому предприятию необходимо последовательно зарегистрироваться в финансовом органе и отделе учета нежилых помещений; изготовить печати; в выбранном банке открыть счет; зарегистрироваться в налоговой инспекции.

Регистрационный орган вправе потребовать экологическую экспертизу будущего малого предприятия, получить экспертные оценки его санитарного состояния, проверить, как решаются вопросы водопользования и электроэнергии, потребовать лицензию. Возможны также другие вопросы, связанные с состоянием и развитием данного региона. Игнорировать такие требования властей, желающих получить от предприятия определенные гарантии соблюдения интересов подведомственных им территорий, нельзя.

Следующий важный этап образования предприятия – разрабатывается пакет документов внутреннего пользования будущего малого предприятия: положение об оплате труда и системах премирования работников предприятий и совместителей, план организационно – технических мероприятий, порядок и формы осуществления полномочий трудового коллектива и другие.

Предприятия малого бизнеса имеют право создавать отделения, представительства, филиалы и другие обособленные подразделения с правом открытия текущих расчетных счетов и утверждают положения о них.

Предприятия могут учреждать дочерние предприятия с правом юридического лица, следовательно, они обладают такой же самостоятельностью, как и любое другое предприятие. Дочерние предприятия, которые по численности работающих с учетом сферы деятельности соответствуют предприятиям малого бизнеса, имеют право на все льготы, предоставляемые государством.

Управление малым предприятием осуществляется в соответствии с действующим законодательством и уставом предприятия. Предприятие самостоятельно определяет структуру органов управления и затраты на их содержание. Руководителем предприятия малого бизнеса может быть собственник имущества предприятия. Собственник имущества может нанимать руководителя предприятия путем подписания контракта и назначения его на должность.

В зависимости от численности работающего персонала предприятия подразделяют на следующие категории:

* микропредприятия – до 9 работающих;
* малые предприятия – 10-99 работающих;
* средние предприятия – 100-499 работающих.

Значительное число предприятий гостинично-ресторанного бизнеса осуществляют свою деятельность в форме холдинговых компаний. Холдинговой компанией признается предприятие независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий. Холдинговая компания – это компания или корпорация, владеющая контрольным пакетом акций или долями в паях других компаний (фирм) с целью контроля и управления их деятельностью.. Преимущества холдинговых компаний в том, что они борются с конкурентами своей объединенностью, консалидацией.

Российские предприятия независимо от организационно-правовой формы и формы собственности обязаны регулярно (по установленному порядку) производить отчисления в следующие государственные внебюджетные фонды: пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонд обязательного медицинского страхования и фонд занятости населения.

Малый бизнес в сфере услуг занял нишу, которая долго пустовала. При этом качество предоставляемых услуг требовало постоянного совершенствования, независимо от того, как в это время действовало государство. В сервисном бизнесе потребитель обычно присутствует в производственном процессе, т.е контакт или взаимодействие с потребителем теснее, чем в сфере промышленного производства. В социальной сфере требуется высокая степень индивидуализации обслуживания в соответствии с требованиями потребителя. Таким образом, управление производством в сервисном бизнесе труднее, чем в промышленности, с точки зрения обеспечения эффективности. Чтоб достичь поставленных целей, таким организациям необходимо особое внимание при разработке системы производства и предоставления услуг обратить на перепрофилирование данной системы на инновационный путь.

Наиболее характерной особенностью деятельности предприятий сервисного обслуживания является взаимодействие, контакт с потребителем. Однако степень этого взаимодействия в различных предприятиях социальной сферы неодинакова, что накладывает свой отпечаток на организацию процесса производства и предоставления услуг. Успех предприятия будет зависеть, прежде всего, от качества выполнения услуг и уровня обслуживания потребителей. Социальная сфера является одной из самых перспективных и быстроразвивающихся отраслей экономики.

Список литературы

1. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005
2. Чудновский А.А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. Москва: Кнорус, 2007
3. Волков Ю.Ф. Гостиничный и туристический бизнес. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009
4. Решетова М.В; Крутик А.Б. Экономика и предпринимательство в социально – культурном сервисе и туризме. Москва: Издательство Академия, 2007
5. Сапожникова Е.Н Страноведение. Теория и методика туристического изучения стран. Москва: Издательство Академия, 2006
6. Бондаренко Г.А Гостиничное и ресторанное хозяйство: Учебно-практическое пособие. Москва: БГЭУ, 2001
7. Бородина В.В Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. Москва: Книжный мир, 2002
8. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. Москва: Экономика, 2000
9. Азар В.И.; Туманов С.Ю. Экономика туристического рынка. Москва: Профиздат, 1998
10. Козырева Т.В. Учет издержек в туризме. Москва: Финансы и статистика, 2001
11. Уваров В.Д.; Борисов К.Г. Международные туристические организации. Справочник. Москва: Международные отношения, 1990
12. Ходорков Л.Ф. Мировое гостиничное хозяйство. Москва: Книжный мир, 1991
13. Лесник А.Л. Корпоративное бизнес – планирование в гостиничной индустрии. Москва: Интел универсал, 2000
14. Трофимова Л.А Методы управления малым предприятием. Санкт-Петербург: БМИТ, 2004
15. Муравьева А.И. Экономика и этика предпринимательства. Санкт-Петербург: УЭФ, 1992
16. Кристофер Э. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном / перевод с английского. Москва: РосКонсульт, 1999
17. Ван Дер Ваген Л. Гостиничный бизнес. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001
18. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство, туризм. / перевод с английского. Москва, 2002
19. Майкл Райли. Управление персоналом в гостеприимстве. Москва: Юнити, 2005
20. Управление социальной сферой: учебник / под редакцией В.Э Гордина. Санкт-Петербург: ГУЭФ, 1998