

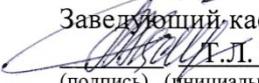
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра технологии и организации общественного питания

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Г.Л. Камоза

(подпись) (инициалы, фамилия)

« 21 » 20 2016 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

43.03.03 «Гостиничное дело»

код и направление подготовки

43.03.03.00.01 «Ресторанная деятельность»

профиль направления подготовки

Повышение качества обслуживания в ресторане при гостиничном комплексе

«Яхонт-плюс»

тема

Руководитель  21.06.16 д-р. тех. наук. доцент, профессор Л.Г. Ермош  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник  20.06.16 ГД-12-1 К.А. Задонская  
подпись, дата группа инициалы, фамилия

Нормоконтролер  20.06.16 О. М. Сергачева  
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра технологии и организации общественного питания

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т.Л. Камоза  
(подпись) (инициалы, фамилия)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

в форме бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта, дипломной работы, магистерской  
диссертации)

Студенту

Задонской Кристине Андреевне  
(фамилия, имя, отчество студента(ки))

Группа ГД12-1

Специальность 43.03.03  
(код)

Гостиничное дело, профиль ресторанная деятельность  
(наименование)

Тема выпускной квалификационной работы Повышение качества обслуживания в ресторане при гостиничном комплексе «Яхонт-плюс»  
Утверждена приказом по университету № 5287/с от 19.04.2016 г.

Руководитель ВКР

Л.Г. Ермош, проф. кафедры технологии и организации питания ТЭИ  
(инициалы, фамилия, должность и место работы)

Исходные данные для ВКР ресторан при гостиничном комплексе «Яхонт-плюс»

Перечень разделов ВКР: Теоретический обзор управления качеством в ресторанном бизнесе; Анализ качества обслуживания в ресторанном бизнесе на примере ресторана Яхонт; Разработка мероприятий по повышению качества обслуживания в ресторане Яхонт.

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

(подпись, инициалы и фамилия студента(ки))

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
Глава 1 Теоретический обзор управления качеством в ресторанном бизнесе... .7	
1.1 Значение управления качеством в ресторанном бизнесе .....	7
1.2 Особенности управления качеством обслуживания .....	10
1.3 Особенности управления качеством производства .....	21
Глава 2 Анализ качества обслуживания в ресторанном бизнесе на примере ресторана Яхонт.....	30
2.1 Общая характеристика ресторана.....	30
2.2 Анализ производственной инфраструктуры .....	30
2.3 Анализ качества обслуживания в ресторане.....	32
Глава 3. Разработка мероприятий по повышению качества обслуживания в ресторане Яхонт .....	36
3.1 Измерение удовлетворенности и лояльности потребителей с применением методики «SERVQUAL».....	36
3.2 Бенчмаркинг.....	44
3.3 «Тайный покупатель».....	47
3.4 Рекомендации по управлению качеством обслуживания в ресторане «Яхонт».....	50
Заключение .....	57
Список использованных источников .....	59
Приложение А Анкета качества обслуживания, организации маркетинга в ресторане «Яхонт»... ..	62
Приложение Б Результаты исследования восприятия качества услуг ресторана «Яхонт».....	65
Приложение В Чек – лист.....	67
Приложение Г Журнал администратора ресторана «Яхонт».....	69

## ВЕДЕНИЕ

В связи с политическими и экономическими изменениями, произошедшими в России, значительно выросли деловые и культурные связи между нашей страной и остальным миром, что способствовало увеличению контактов между фирмами и повышению количества иностранных туристов, прибывающих в Россию с деловыми и личными целями. Возникла необходимость размещения гостей в комфортабельных гостиницах с соответствующим уровнем сервиса, которая привела к тому, что правительство и некоторые частные компании начали инвестировать средства в гостиничный бизнес. В результате появились проекты по реконструкции существующих и строительству новых отелей, изменению структуры управления гостиничных предприятий, во многих случаях с привлечением ведущих гостиничных цепей Запада. Иностранные гостиничные цепи (прежде всего американские), вышедшие на российский рынок, формируют новый подход к организации гостиничного дела в России и вносят значительный вклад в процесс повышения уровня услуг размещения, что в значительной мере обеспечивается развитием (количественным увеличением) и совершенствованием (качественным улучшением) гостиничного хозяйства страны. Для многих из вышедших на наш рынок иностранных гостиничных компаний проникновение в Россию является составной частью процесса глобализации, который, является сегодня главной тенденцией, оказывающей влияние на развитие мирового гостиничного хозяйства. Эти обусловлена актуальность выбранной темы.

Индустрии общественного питания присущи такие проблемы, общие для всей сферы услуг нашей страны: обеспечение транспортной и пропускной доступности для населения, качество обслуживания, защита прав потребителей и безопасность товаров и услуг.

Исследования показывают, что рестораны со сформировавшимся брендом имеют в штате профессиональных маркетологов, реализующих максимальное количество маркетинговых функций. Здесь существуют специальные

маркетинговые подразделения в структурах управления сетями, распространено обязательное выполнение ряда маркетинговых функций на каждом предприятии сети. Существенны затраты на маркетинговые исследования, продвижение услуг, брендинг, повышение уровня обслуживания и сервиса. Именно этот сектор рынка общественного питания сегодня характеризуется наибольшей активностью в организации и осуществлении мероприятий, направленных на формирование потребительской лояльности. В то же время научные основы формирования потребительской лояльности пока не сформированы. Зачастую систему лояльности отождествляют исключительно с мероприятиями по стимулированию сбыта, а сервис – с качеством обслуживания. В связи с этим поднятая проблема является важной и актуальной.

Цель выпускной квалификационной работы: выработка мероприятий, направленных на улучшение обслуживания посетителей ресторана

Объектом исследования выступает деятельность ресторана при гостиничном комплексе «Яхонт-плюс».

Предмет исследования: обслуживание ресторана

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

- рассматриваются теоретические вопросы системы обслуживания ресторана;
- анализируется деятельность ресторан при гостиничном комплексе «Яхонт-плюс»;
- вырабатываются предложения по улучшению деятельности ресторана при гостиничном комплексе «Яхонт-плюс» путем совершенствования услуг и повышения эффективности персонала.

## **Глава 1. Специфика управления качеством в ресторанном бизнесе**

### **1.1 Значение управления качеством в ресторанном бизнесе**

Деятельность в сфере обслуживания предполагает высокую степень контакта и координации между служащими и гостями. Но абсолютное качество никогда не может быть достигнуто. Служащие будут делать ошибки, и системы будут терпеть неудачу. Стремление к качеству — бесконечный процесс, но сегодня — то время, когда им должны заниматься все компании сферы ресторанного бизнеса. Через всеобъемлющие программы качества менеджеры стремятся избежать неудач и повысить восприятие клиентами качества обслуживания. Компании, которые не в состоянии обеспечить высокое качество товаров и услуг, могут нести существенные издержки.

Высокое качество привлекает постоянных, лояльных к фирме потребителей и приносит ей добрую славу. Это важный фактор в решении клиента воспользоваться услугами фирмы. Качество определяет степень удовлетворения клиента, которое воздействует на его решение повторно обратиться за услугами и поддерживает хорошее мнение общественности. Исследования показали, что приобрести нового клиента в 4—6 раз труднее, чем удержать уже имеющегося [5].

Сегодня на всех уровнях общественного питания идет осознанный процесс привлечения и удержания клиентов. Особо важную роль здесь играет обслуживание. Причем каждый уровень предприятий общественного питания имеет свои особенности предоставляемого сервиса.

В ресторанах борьба за постоянного клиента — адресная. Даже для средне ценового заведения важно, чтобы гостя в ресторане узнавали. Следом за узнаваемостью у клиента появляется “свой” официант. Кроме того, существуют дисконтные карты и специальные скидки для привлечения “новых” и удержания “старых” клиентов.

В элитном ресторане степень адресности еще более высокая. Клиенту, имеющему клубную карточку, даже не нужно ее предъявлять, потому что персоналу заранее известна его принадлежность к числу “избранных” и размер его скидки.

Одним из способов привлечения клиента в элитный ресторан является уже сама его “элитность”. В элитные рестораны ходить и приглашать кого-либо престижно. Такие заведения строят свой бизнес на удовлетворении потребности человека получить престиж, признание, почувствовать собственную значительность” [28].

В ресторанном бизнесе очень важно оправдать ожидания гостя, т.к. удовлетворенный клиент создает хорошее мнение у окружающих о качестве обслуживания в данном ресторане. В среднем один довольный гость сообщает пяти другим, в то время как недовольный гость сообщает о недостатках десятку и более людей [28]. Чтобы сбалансировать положительное и отрицательное общественное мнение, необходимо, чтобы не менее двух клиентов были удовлетворены уровнем обслуживания на каждого, кто остался им недоволен. Рынок оценивает рестораны, которые получают смешанные отзывы постояльцев, как посредственные. Ресторан, стремящийся завоевать превосходную репутацию, должен работать намного лучше.

Френк Перд, прославившийся своими блюдами из цыпленка, однажды сказал: “Клиенты уходят с пути приобретения самых лучших товаров, и вы можете стимулировать их, продолжать это “тяжелое путешествие” [18].

Данные PIMS показали, что если все фирмы разделить на три группы по качеству обслуживания, то первая треть, которая обеспечивает лучший его уровень, могла поощрять своих клиентов на 5—6% выше, чем у тех фирм, которые находятся в последней трети — нижней по качеству. Высокое качество позволяет избежать ценовой конкуренции и максимизировать потенциальный доход [18].

Ресторан с репутацией качественного питания и обслуживания более конкурентоспособен, чем имеющий противоречивую репутацию или

отличающийся низким качеством обслуживания. Ресторан с высоким имиджем может рассчитывать на положительное мнение общественности и большое количество постоянных гостей, чтобы начать свой бизнес. Ресторан с плохой репутацией не будет обладать большим числом постоянных клиентов и получит более неблагоприятную известность среди общественности. Рестораны в этой ситуации часто обращаются к ценовым скидкам, используя купоны, позволяющие приобрести два блюда по цене одного и другие стимулирующие средства.

Служащие высоко ценят работу, которая хорошо организована и создает товары и услуги высокого качества. Прогулы, текучесть кадров и снижение трудовой морали служащего — все это издержки низкого качества предоставляемых товаров и услуг. После опроса недавних дипломированных выпускников школы управления гостиницами и ресторанами [18] был составлен перечень причин ухода сотрудников с работы. Одной из причин, указанных дипломированными специалистами — недостаток качества обслуживания в организации. Если компания обеспечивает качественное обслуживание клиентов, это может сохранить хороших служащих. Наем сотрудников становится более легким и уменьшаются затраты на обучение персонала.

Затраты, связанные с обеспечением качества, включают внутренние и внешние затраты и затраты системы качества. Внутренние затраты связаны с устранением различных проблем, обнаруженных фирмой, прежде чем товар (услуга) достигнет потребителя. Например, повар готовит жареного окуня вместо окуня на гриле, заказанного гостем. Официант обнаруживает эту ошибку, когда берет блюдо на кухню, и просит повара приготовить рыбу заново.

Внешние затраты связаны с ошибками качества, которые клиент испытывает на себе. Эти ошибки могут стоить фирме очень дорого, если клиент решает больше не приходить в заведение из-за проблем обслуживания. Пример внешних затрат: менеджер ресторана дает гостям бесплатно бутылку вина, потому что они жаловались на медленное обслуживание. К сожалению, такие

ошибки трудно обнаружить, прежде чем они достигают клиента, поскольку предоставление и потребление услуг в деле обслуживания гостей происходит одновременно.

Качественная система обслуживания не бывает без затрат. Однако они обычно меньше тех, которые связаны с внутренними и внешними затратами из-за низкого уровня обслуживания. Вот некоторые примеры затрат на систему качества: контроль качества обслуживания клиентов, обучение, встречи руководства фирмы со служащими и клиентами и внедрение новой технологии. Эти затраты могут рассматриваться как инвестиции в будущее компании. Они помогают гарантировать возвращение клиентов. С другой стороны, внутренние затраты не влияют на степень удовлетворения клиента. В этом смысле это просто выброшенные деньги. Внешние затраты, связанные с ошибками в обслуживании, бывают очень велики. Фирма может идти на большие расходы по дополнительному обслуживанию клиента, которого плохо обслужили. Но иногда эти усилия не приносят эффекта, и фирма все равно теряет клиента. Таким образом, преимущества качественного обслуживания очевидны. Прежде всего — это высокий имидж, в глазах общественности, и высокая прибыль компании [37].

## **1.2 Особенности управления качеством обслуживания**

Культура обслуживания — это организационная культура, направленная на обслуживание клиентов на основе выработки определенных правил, процедур, практических навыков и умений. Культура обслуживания диктуется политикой предприятия, поддерживается системой поощрений персонала обслуживания и рядом других мероприятий. Культура обслуживания вырабатывается каждым предприятием общественного питания. На одном предприятии она может быть очень низкой, на другом же достаточно высокой. Проявление высокой культуры обслуживания определяется через поведение персонала, который четко знает, как действовать в любой ситуации и что от

него ожидают клиенты и руководство, а также тем, что высокая культура делает всех работников целеустремленными и заставляет с уважением относиться к своему ресторану и повышать качество обслуживания клиентов.

Культура обслуживания — это сложное комплексное понятие, слагаемыми которого являются [17]:

1. Безопасность и экологичность при обслуживании.
2. Эстетика интерьера, создание комфортных условий обслуживания.
3. Знание и соблюдение персоналом протокола и эстетических норм обслуживания.
4. Знание основных правил сервировки стола.

Безопасность и экологичность при обслуживании. На любом предприятии питания в первую очередь должны быть обеспечены безопасность жизни, здоровья и имущества гостей, как в обычных условиях, так и в экстремальных ситуациях. В здании должны быть аварийные выходы, лестницы, хорошо заметные информационные показатели, обеспечивающие свободную ориентацию гостей. Предприятия питания должны быть оборудованы системами оповещения и средствами защиты от пожара, предусмотренными Правилами пожарной безопасности. В ресторанном бизнесе должны беспрекословно соблюдаться санитарно-гигиенические нормы и правила, установленные органами санитарно-эпидемиологического надзора.

Особые требования в отношении безопасности предъявляются к персоналу обслуживания. Прежде всего, весь персонал должен пройти подготовку по безопасным методам работы, знать и соблюдать меры пожарной безопасности, правила охраны труда и техники безопасности. Все работники ресторана должны подлежать периодическому медицинскому освидетельствованию. При поступлении на работу они обязаны пройти медицинский осмотр и прослушать курс по санитарно-гигиенической подготовке. В процессе работы на предприятии обслуживающий персонал периодически (не реже одного раза в два года) должен сдавать экзамены по санитарному минимуму. На каждого работника заводится личная медицинская

книжка, в которую вносят результаты медицинских обследований, сведения о перенесенных инфекционных заболеваниях, о сдаче санитарного минимума [17]. К работе на предприятии не допускаются лица, являющиеся источником инфекционных заболеваний.

Предприятия питания должны располагаться в благоприятных экологических условиях. При приготовлении блюд также должны использоваться только экологически чистые, натуральные и свежие продукты. Это не просто прихоть или дань моде, это действительно важно для здоровья клиентов, которые приходят в ресторан. На наш взгляд в будущем это направление будет еще более популярным. Уже сейчас заметно повышается престиж ресторанов, которые гарантируют качество и экологичность при обслуживании.

Эстетика интерьера, создание комфортных условий обслуживания. Интерьер представляет собой внутреннее организованное пространство помещений ресторана, одновременно выступающее средой действия (в нем осуществляется технологический цикл обслуживания гостей) и средой восприятия (обладает способностью оказывать сильное эмоциональное воздействие). К помещениям предприятий питания, в которых происходит обслуживание посетителей, относят залы, бары, коктейль-коллы, буфеты.

В решении интерьера учитывается специализация предприятий питания, контингент клиентов, на который они рассчитаны, применяемые методы обслуживания и ряд других факторов. При всем этом важно максимально раскрыть связь интерьера и окружающей предприятие среды: ландшафта, городского района, улицы. Это достигается применением различных архитектурных приемов, что часто играет для ресторана не меньшую роль, чем хорошая кухня.

К номенклатуре и видам используемых в ресторанах мебельных изделий, кроме общих (функционально-технологических, эргономических, этических), предъявляются следующие специальные требования [6]:

- соответствие мебели характеру работы ресторана (самообслуживание или обслуживанием официантами);
- соответствие типу торгового зала;
- удобство;
- гигиеничность, которая обеспечивается использованием соответствующих этому требованию отделочных материалов.

Еще одним важным условием обеспечения высокой культуры обслуживания в ресторане является наличие достаточного количества столовой посуды, приборов и столового белья, содержащихся в безукоризненном порядке.

Знание и соблюдение персоналом протокола и этических норм обслуживания. Особое место в работе ресторана занимает этическая сторона обслуживания. Высокая этическая культура — обязательная черта каждого работника индустрии гостеприимства. Это — первейшее нравственное требование. Грубость, бестактность, пренебрежительное отношение к людям нетерпимы в любой сфере трудовой деятельности, но в сфере услуг они не допустимы.

Развитие высокой культуры обслуживания, ориентированной на запросы клиентов, имеет первостепенное значение в деятельности ресторана. Независимо от используемого метода обслуживания все работники должны руководствоваться определенными правилами, направленными на создание у гостя максимального чувства комфорта. В качестве основного правила обслуживания следует усвоить то, что по отношению ко всем, без исключения, гостям персонал должен быть безукоризненно вежлив, внимателен и тактичен. Гости практически всегда должны видеть обслуживающий персонал, но никогда (за редким исключением) не должны слышать их разговоров между собой.

Популярность многих ресторанов часто находится в прямой зависимости от этической культуры обслуживания, от вежливого и внимательного отношения официантов к посетителям. Производственный, организационный и

эстетический аспекты не исчерпывают всех форм культуры обслуживания в современном ресторане. Чтобы обслуживание было действительно культурным, недостаточно иметь современное красивое заведение с техническим оборудованием. Важно располагать в этом заведении квалифицированными, знающими свое дело кадрами.

Благожелательное отношение к клиенту должно начинаться с того момента, когда он переступил порог ресторана. Вежливая внимательная встреча клиентов в определенной мере содействует повышению их психологического настроения. Для этой цели во многих фешенебельных ресторанах, имя гостя узнают из книги резервирования и потом употребляют при обращении и пишут на счете. Очень важно обеспечить индивидуальный подход к клиентам, который заключается в знании и учете их личных качеств, интересов, склонностей, в соответствии с которыми следует выбирать определенную манеру общения [6].

Персонал обслуживания предприятий питания должен иметь твердые представления о нравственных требованиях, предъявляемых к их профессии. Этим критерием обычно руководствуются при подборе и расстановке кадров, что особенно относится к официантам и барменам, метрдотелям, которые являются центральными фигурами в обеденном зале. Именно с ними непосредственно имеют дело сотни людей, к ним они обращаются с просьбами, за советом, им делают замечания, высказывают недовольство или похвалу и т. д.

При решении вопроса о приеме на работу в сферу ресторанного бизнеса целесообразно выяснить, обладает ли претендент коммуникативными способностями. Известно, что официанты, не обладающие такими способностями, испытывают тяжелейшие нервные нагрузки, из-за чего возникают конфликтные ситуации во взаимоотношениях с посетителями. Это, в свою очередь, нередко приводит их в стрессовое состояние, сопровождающиеся повышенной раздражительностью. Обиженным и крайне неудовлетворительным остается и потребитель.

В последнее время многие рестораны оборудуются автоматизированными системами регистрации заказов. Это так называемые “point of sales systems” (система типа “торговые точки”). В руках официанта приборчик, автоматически печатающий заказ в баре или на кухне. Это нововведение значительно повысило эффективность обслуживания.

Знание основных правил сервировки стола. Слово “сервировка” в переводе с французского “server” означает, с одной стороны, подготовку стола к приему пищи, т.е. расстановку посуды в определенном порядке, а с другой стороны — совокупность предметов (посуды, приборов, столового белья), предназначенных для этой цели [35].

Сервировка стола — процесс творческий, отличающийся многовариантностью и зависящий от целого ряда факторов: времени принятия пищи; ассортимента блюд, имеющих в меню и способах их приготовления; категории ресторана; методов обслуживания; видов сервиса и других факторов.

В ресторанах используются различные методы обслуживания:

1. “А ля карт” (a la carte)

Гости из карты-меню блюд и напитков выбирают то, что им больше всего нравится. Заказ передается на кухню и сразу же начинается приготовление и сервировка заказанных блюд и напитков. При таком обслуживании гость имеет возможность получить от официанта совет, а официант со своей стороны активно участвует в выборе блюд и напитков. В данном случае уместно говорить о суггестивном ( внушаемом) сервисе. Умение внушить гостю идею заказать то или иное блюдо или напиток — мощное средство увеличить прибыль ресторана. Элементы суггестивного сервиса нисколько не обижают клиентов и даже, наоборот, клиенты довольны, что официант что-то им советует, стараясь угодить их вкусам и пристрастиям. Часто официант может посоветовать попробовать какое-то блюдо, о котором гость просто никогда не слышал и не знает. Советы же о том, какие вина сочетаются с блюдами, заказанными гостями, всегда принимаются с благодарностью, поскольку в таких вещах мало кто разбирается. Цель суггестивного сервиса — превратить

обслуживающий персонал в умелых продавцов ресторанных услуг, в совершенстве знающих свой товар[35]. Несмотря на то, что метод “а ля карт” считается самым трудоемким, в настоящее время он является и самым распространенным методом обслуживания в ресторанах, т.к. больше всего соответствует желаниям гостей.

## 2. “Табльдот” (table d’hote)

Все гости обслуживаются в одно и то же время и по одному и тому же меню. Обслуживание начинается тогда, когда все гости соберутся за столом.

## 3. Шведский стол

Представляет широкий выбор блюд со свободным доступом: можно взять все, что угодно, из того, что предложено и выставлено.

Данный метод обслуживания имеет ряд преимуществ:

- увеличивает пропускную способность ресторана;
- ускоряет процесс обслуживания;
- требует меньшей численности квалифицированного персонала и т.д.

Все категории гостей с одобрением воспринимают этот метод обслуживания, поскольку он позволяет выбирать себе пищу по вкусу и в количестве, удовлетворяющем аппетит.

## 4. Буфетное обслуживание

Буфеты предполагают самообслуживание гостей. Обслуживающий персонал пополняет ассортимент блюд и закусок, приносит дополнительные порции, дает гостям советы при выборе еды, открывает бутылки с напитками, готовит чай или кофе, убирает использованную посуду и приборы. В последнее время данный метод обслуживания стал популярен при организации завтраков (так называемый завтрак-буфет).

В зависимости от контингента обслуживаемых гостей, категории и оснащения ресторана используются различные виды сервиса. Наиболее распространенными считаются сервисы: французский, английский, русский, американский. При всех видах сервиса обслуживание осуществляется официантами.

### *Французский сервис*

Этот вид сервиса обычен для ресторанов высокой кухни, где он подчеркивает элегантность атмосферы. Французский сервис считается самым впечатляющим и дорогостоящим в мире. Большое блюдо с разложенной на нем пищей демонстрируется гостям. При этом учитывается визуальное восприятие человеком красиво сервированной пищи, что, несомненно, возбуждает аппетит. Подходя с левой стороны, официант накладывает пищу с блюда в тарелки гостей. Существует и такой вариант французского обслуживания, когда официант предлагает гостю блюдо, который обслуживает себя сам. Для французского сервиса необходима целая бригада обслуживающего персонала, в составе которой должны быть менеджер ресторана, старший официант, помощник старшего официанта, официант, подающий воду, официант по винам (*sommelier*). Французский сервис может быть использован, как при обслуживании отдельных столиков, так и банкетных столов.

### *Английский сервис (обслуживание с приставного столика)*

При этом методе официант накладывает пищу на тарелку гостя на приставном столике, затем подает ее с правой стороны. Если требуется добавка, официант использует чистую тарелку. При этом меняется также столовый прибор. Этот вид сервиса является трудоемким, поэтому он рекомендуется только для обслуживания отдельных столиков. Параллельно с термином “английский сервис” употребляется термин “*guerdon*”. Продукты накладываются на сервировочное блюдо, которое ставится на столик с колесиками. Столик подвозится к столу, за которым сидит гость. Гость сам выбирает порцию, и официант начинает оформлять порцию у него на глазах.

### *Русский сервис*

При русском обслуживании пища готовится целиком и полностью на кухне, мясо нарезается на порции и кладется на блюдо, как и все положенные гарниры. В таком виде блюдо подносится к столу, за которым сидят гости, а каждому гостю в его персональную тарелку кладется порция мяса и гарниров с

помощью большой ложки и вилки. Такой вид обслуживания удобен для обслуживания банкетов.

### *Американский сервис*

Это упрощенный вариант русского обслуживания. Пища готовится и раскладывается по тарелкам непосредственно на кухне, тарелки разносят гостям. Этот метод обслуживания пользуется популярностью, благодаря его оперативности: заказ выполняется быстро, и пища подается “с пылу с жару”.

### Профессионализм и компетенция персонала

Можно сказать, что профессионализм и компетенция персонала — одно из главных условий повышения качества обслуживания. Для того чтобы вырастить профессиональный коллектив, с ним надо постоянно работать, помогать, тренировать, учить, поощрять за усердие и наказывать за проступки. Это не просто и затратно (затраты на персонал являются второй статьёй расходов ресторана сразу после закупки продуктов), но именно профессионализм персонала обеспечивает стиль, жизнеспособность и, в конечном итоге, прибыльность заведения. Для повышения качества предоставляемых услуг, требуется дополнительное обучение и развитие персонала. Различные тренинги, тим-билдинги (team-building) уже привычны, и в ресторанном бизнесе введены на системной основе [35].

На таких тренингах по улучшению качества предоставляемых услуг, работников учат выявлению, исследованию и решению проблем в работе. При этом преследуются три основные цели: освоение теории управления качеством, изменение отношения к проблемам качества, пробуждение сознательности. Помимо специализированных тренингов, проводимых профессионалами, на многих предприятиях общественного питания существуют внутри корпоративные программы и методы по обучению и повышению квалификации персонала.

В связи со сложившейся ситуацией, в отечественном ресторанном бизнесе существует подход “вращения” кадров в компании. Данный подход касается, как управленческого, так и обслуживающего персонала. Ярким

примером в этом смысле может стать система развития персонала, существующая в московских сетях ресторанов “Росинтер”. Две принципиальные особенности обучения в этой компании заключаются в том, что, во-первых, здесь подчеркивают важность перекрестного обучения и, во-вторых, настаивают, чтобы каждый сотрудник попрактиковался на разной работе. Результат — мобильность служащих и возможность для дальнейшего профессионального развития: вчерашний директор ресторана может возглавить концепцию, заняться развитием одного из региональных направлений или, например, предпочесть открытие новой концепции. “Воспитанники” компании “Росинтер” продолжают свои успешные карьеры и за рамками компании, являясь наиболее привлекательными кандидатами на управленческие позиции в конкурирующих сетях (например, успех директора концепции “Планеты суши” в Москве Влада Рогова) [37].

Хенрик Винтер, генеральный управляющий “Росинтер Ресторантс”, видит идеального директора ресторана следующим образом: “Менеджер ресторана не должен просто соревноваться за формальные показатели, поскольку менеджер, не развивающий своих людей, обречен на провал. Его приоритеты не совпадают с приоритетами компании. Идеальный менеджер ресторана, напротив, посвящает себя созданию и развитию команды” [15]. По всей видимости, решение здесь одно: заниматься развитием будущих управленческих кадров с самого начала, с их прихода на стартовые позиции. В этом направлении сейчас предпринимаются самые разные усилия.

Необходимо отметить, что в сфере общественного питания существует высокий процент текучести кадров. Именно по этой причине, многие рестораторы не осознают ценности и необходимости в дополнительных затратах на обучение и развитие персонала. Такой подход является неверным. Если служащие должным образом не обучены, то они, следовательно, не способны качественно обслужить клиента. Неспособность хорошо обслужить клиента вызывает у служащих чувство неудовлетворенности собой и своим рабочим местом и желание уйти из организации. Для решения этой проблемы

необходимо построить систему мотивации так, чтобы учесть особенности потребностей различных служащих.

Основная задача системы мотивации — поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активации человеческого фактора. Можно выделить пять относительно самостоятельных направлений мотивации труда: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления, не денежное стимулирование.

Еще одним важным направлением является самомотивация персонала: большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания, поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Особое внимание при создании системы повышения качества необходимо уделить оценке работы персонала и установлению стандартов качества предоставляемых услуг.

Во-первых, служащие должны знать, как работать эффективно. Во-вторых, они должны получать оценку своей работы. Многие рестораны проводят анкетирование посетителей, чтобы определить уровень их удовлетворенности качеством обслуживания. Один исследователь [18]определил, что простая информация, собранная от клиентов, может изменить отношение служащих к работе. Оценка обслуживания гостем положительно влияет на отношение служащего к работе с ним. Но это при условии, если результаты доведены до сведения всех служащих, а тот, кто обслуживает клиента хорошо выделяется и получает определенный вид вознаграждения. Если руководство ресторана желает иметь ориентированных на удовлетворение запросов клиента работников, необходимо замечать их хорошее обслуживание и вознаграждать их за это.

Большинство систем вознаграждения при обслуживании в ресторанном бизнесе основано на достижении сотрудниками определенных финансовых результатов, таких, например, как прибыль, себестоимость и т.д. Системы

поощрения могут быть основаны на достижении определенных целей по объему сбыта. Но теперь есть и рестораны, которые поощряют работников за довольного клиента, однако такие рестораны — исключение из правил.

Таким образом, качество обслуживания в ресторанном бизнесе зависит от наличия в организации культуры обслуживания, которая включает в себя безопасность и экологичность производства и сервиса; эстетику интерьера, мебели, посуды; знание и соблюдение персоналом этических и функциональных норм обслуживания, протокола, правил сервировки стола.

### **1.3 Особенности управления качеством производства**

Для повышения качества предоставляемых услуг ресторану необходимо эффективно организовать не только обслуживание, но и производственную деятельность. Управление качеством производства предполагает контроль за процессом закупок, приема, хранения и обеспечения сохранности приобретаемых продуктов, материалов, сырья, а также за технологическим процессом приготовления блюд.

В большинстве предприятий массового питания около 50% всех расходов составляют затраты на закупку продуктов и услуг, необходимых для обслуживания гостей. Поэтому все процессы, связанные с этой областью деятельности ресторана, подлежат строгому контролю. Контроль производится компьютеризованной закупочной системой, в которой можно выделить следующие главные компоненты: технические характеристики товаров (товарная специфика), средства контроля за хищениями и потерями продуктов, количество каждого из продуктов (которое всегда должно быть в наличии), ответственных за производство закупок, ответственных за получение, складирование и выдачу продуктов [37].

Для ресторана совершенно необходимо иметь точное представление о стандартах качества покупаемых товаров, или их товарной спецификации. Для каждого приобретаемого товара заранее устанавливаются и указываются в

спецификациях качество и количество. Борьбу с хищениями теперь облегчают компьютеры. Однако и самая совершенная компьютерная система не гарантирует ликвидации этого явления, поскольку ресторанный бизнес чреват соблазнами. В любом случае честный работник — самое надежное средство против хищений.

Также важно, чтобы в ресторане постоянно был необходимый запас всех нужных продуктов, называемый нормой запасов. Когда количество становится меньше нормы, компьютерная система сигнализирует, что необходимо пополнить запасы и насколько. Общее количество закупаемых рестораном товаров определяется объемом его товарооборота, ассортиментом блюд и напитков, емкостью хранилищ и складов, наличием на рынке тех или иных товаров, сроками их поставок и другими факторами, определяющими работу предприятия.

В вопросах закупок всегда нужно разделять ответственность между теми, кто оформляет заказ и кто получает заказанные продукты. Это уменьшает возможность хищений. А еще лучше, чтобы три человека были ответственны за это: шеф-повар подготавливал заказ, менеджер делал его официально, а третий человек (кладовщик) разделял ответственность за получение товаров с шеф-поваром или человеком, назначенным для этого шеф-поваром.

Коммерческие (ориентированные на прибыль) рестораны и производственные отделы сетевых ресторанов не обязательно сами занимаются разработкой спецификаций: они могут пользоваться спецификациями, разрабатываемыми корпоративными конторами.

Предзакупочная процедура состоит из нескольких этапов [20]:

- планирование меню;
- расчет количества продуктов, необходимых для приготовления блюд, предусмотренных меню;
- определение уровня наличия запасов;
- определение необходимости пополнения запасов и уточнение количества, на которое их надо пополнить;

- выработка спецификаций и оформления заказа на закупку продуктов.

Многие рестораны разрабатывают типовые заказы на продукты, которые им требуются на постоянной основе. Они посылают их поставщикам вместе с запросом о ценах и в ответ получают образцы для оценки продукта. Сравнив образцы, присланные разными фирмами, он может выбрать в поставщики ту, которая лучше удовлетворяет его требованиям.

Поскольку прием поступающих товаров должен осуществляться в присутствии и при участии руководителя предприятия, одного из его заместителей или другого ответственного работника, рекомендуется планировать эти операции таким образом, чтобы они производились не в самые оживленные часы работы ресторана, когда наплыв посетителей особенно большой.

Получение заказа обычно сочетается с контролем: получая продукты, ресторан должен быть уверен, что количество, качество и цены точно соответствуют заказу. Необходимо требовать от поставщиков четкого заполнения товарных ордеров с подробным указанием каждого наименования товара, марки, цены за единицу общей стоимости и суммы налога или сбора, если это необходимо. Качество и количество должны строго соответствовать спецификации.

В зависимости от типа ресторана и типа имеющейся в его распоряжении системы контроля за качеством продуктов, часть скоропортящихся продуктов поступает на кухню, но большая часть отправляется на склад.

На предприятиях общественного питания различают два вида складских хранилищ: главный (или основной) склад и подсобную кладовую. Главный (или основной) склад оборудован морозильными и холодильными камерами, стеллажами и боксами для хранения не скоропортящихся пищевых продуктов, вино-водочных изделий, всевозможных материалов, моющих и чистящих средств и т. п. Такой склад обычно примыкает к помещению для приема грузов вблизи основного производства. В нем хранятся запасы товаров, содержащиеся

в нераспечатанной таре. Это не только упрощает их учет, но и обеспечивает максимальное использование складских площадей.

Подсобные хранилища или кладовые, оборудованные небольшими морозильными или холодильными камерами, стеллажами, полками, прилавками, столами и прочим, организуются в удобных местах ресторана. Размещаемые на наиболее подходящих участках, они позволяют обслуживающему персоналу, по мере необходимости, быстро получать требующиеся продукты по несколько раз в течение рабочего дня, не обращаясь на главный склад. Как правило, в подсобных кладовых должен храниться, по меньшей мере, суточный запас продуктов.

Размеры складских помещений ресторана зависят от объема его товарооборота, ассортимента продукции, порядка заказов, а также от ряда других факторов. Общая масса продуктов, хранящихся в подсобных кладовых, пополняется по мере необходимости и остается фактически постоянной, поэтому отпадает необходимость в их учете. В то же время запасы продуктов главного склада могут значительно изменяться, здесь учет необходим. Само собой разумеется, что все складские помещения оборудуются замками в качестве дополнительной меры безопасности. На любом предприятии общественного питания контроль за запасами — это всегда проблема. Необходим строгий учет получаемых продуктов. Если доступ к запасам имеет более одного человека, в случае пропажи очень трудно найти виновного.

Фред Дель Марва дает следующие советы тем, кто хочет уменьшить количество краж из кладовых и рабочих помещений своих ресторанов [21]:

- проводите почаще инвентаризацию;
- распределите материальную ответственность за принятые товары между несколькими служащими;
- делайте запасы в минимально достаточных количествах;
- отказывайтесь от доставки “вне часа пик”;
- используйте внутренний учет;
- регистрируйте приход и уход служащих;

- не разрешайте служащим приходить на работу с рюкзаками, оставляйте за собой право проверить их сумки;
- держите под контролем баки с мусором.

Фрэнсис Д'Аддарио говорит: «Хозяева ресторанов и их менеджеры, которые тратят кучу денег на разработку хитроумных маркетинговых планов, обещающих повысить доходы на 25%, не принимают минимальных мер для предотвращения воровства, просто выбрасывают эти деньги на ветер»[22]. Продукты со склада следует отпускать по официальному требованию и только под расписку.

Основные принципы организации производства ресторана, обеспечивающие снижение себестоимости выпускаемой продукции, повышение производительности труда, рост товарооборота:

- «Готовить меньше, реализовать больше» — этот принцип должен быть положен в основу деятельности предприятий питания. Его осуществления можно добиться двумя простейшими путями. Во-первых, это ограничение ассортимента блюд. Значение и преимущества ограниченного меню состоит в том, что наличие в ассортименте широкого выбора блюд и напитков требует больших затрат времени и труда на их приготовление и, следовательно, отражается на себестоимости продукции[23]. Поскольку каждое предприятие работает на основе запланированной и утвержденной сметы расходов, превышение которой недопустимо, то чем больше средств используется на производство продукции, тем меньше их остается на операции, связанные с отпуском блюд и обслуживанием посетителей. Обследование многочисленных предприятий питания и анализ их деятельности показывают, что успеха добиваются лишь те предприятия, которые переносят центр тяжести с приготовления пищи на ее реализацию и с этой целью ограничивают ассортимент блюд наименованиями, пользующимися наибольшей популярностью у посетителей.

- Второй путь к осуществлению принципа «готовить меньше, реализовывать больше» — это использование полуфабрикатов, замороженных

продуктов и готовых к потреблению блюд. Такой подход доступен для каждого предприятия питания, независимо от его типа, назначения, характера и места нахождения. Конечно, эту продукцию следует обрабатывать согласно технологическим правилам. Ошибочным является мнение, что качество готовых блюд при использовании полуфабрикатов, замороженных продуктов и т.п., ниже, чем блюд, приготовленных из свежих продуктов. Однако предприятие, проделав предварительную работу по ознакомлению с ассортиментом продукции быстрого приготовления, может выбрать именно те ее виды, которые обеспечат надлежащее качество готовых блюд. Причем объем такой работы меньше, чем затраты труда, которые необходимы при изготовлении блюд из сырья. При использовании полуфабрикатов и готовой к потреблению продукции облегчается и упрощается контроль качества, поскольку количество подлежащих закупке и хранению товаров резко уменьшается, не говоря уже о сокращении объема производственной деятельности предприятия. Хотя закупочные цены на продукцию быстрого приготовления несколько выше, чем на сырье, это увеличение нередко с избытком компенсируется снижением себестоимости готовых блюд и ликвидацией потерь и отходов.

Совершенно очевидно, что планирование, организация и осуществление производства высококачественных продуктов питания — занятие не из легких. Менеджер кухни вместе с шеф-поваром приступают к нему, прикидывая ожидаемый приток посетителей на ближайшие несколько дней. Записи за этот же период прошлого года могут дать представление не только об общем объеме продаж, но и о разбивке по дням по каждому блюду. Как уже отмечалось, заказ нужного количества продуктов и получение их должны быть осуществлены заранее в соответствии с производственным графиком.

Менеджер проверяет, как выполняются указания повара, ответственного за главную производственную линию по развертыванию участка подготовки продуктов. Необходимо отметить, что шеф-повар является центральной фигурой в ресторане. Именно он принимает большинство решений,

касающихся производственного процесса. Кроме того, многие рестораторы в своей маркетинговой стратегии делают ставку на шеф-повара, чтобы личность шефа доминировала во всем, и люди ходили “на конкретного аса” (PR-продвижение шеф-поваров: интервью, советы и т. д.).

Квалификация шеф-повара и его помощников должна соответствовать концепции и профилю ресторана. Два фактора являются главными при ее определении: могут ли они справиться с потоком заказов в часы пик; отвечает ли их кулинарное мастерство ожиданиям клиентов. (В последнее время, в связи с популярностью этнических ресторанов, существует тенденция приглашения шеф-повара из-за рубежа). Для того чтобы передать колорит национальной кухни необходимо знать эту кухню досконально. Поэтому качество повышается, когда в китайском ресторане работает повар-китаец, а в итальянском — итальянец[24]. Таким образом, определяющими показателями квалификации являются: соответствие поваров условиям конкретного ресторана, имеющегося меню с определенным числом блюд определенной сложности и определенным число посетителей.

Также на возможность поваров проявить свою квалификацию оказывает имеющееся кухонное оборудование. Современное высокотехнологическое оборудование способствует совершенствованию производственного процесса. Оборудование размещается на пространстве кухни так, чтобы было удобно готовить блюда, предусмотренные меню ресторана данного профиля. Большинство полносервисных ресторанов имеют сходную планировку и дизайн кухонь: внутренние рабочие помещения, стационарные холодильники, морозильная камера, кладовая для сухих продуктов, подготовительный цех, салатный цех, производственный конвейер, диспетчер, участок десертов, раздача.

Производственный конвейер — основной участок кухни. Он может включать следующие участки: жарка на открытом огне, на сковородах, приготовление соусов, салатов, раздача (это наиболее типичные зоны из секций

рабочего помещения). Размеры кухни и ее оборудование соответствуют прогнозируемому сбыту.

Немаловажную роль в планировке и оборудовании кухни играют соображения приоритетности готовящихся блюд — что посетители предпочитают и заказывают наиболее часто.

Многие повара способны адаптироваться к имеющемуся оборудованию и готовить на нем вполне качественные блюда. Некоторые разрабатывают подробную методику, что и в каком количестве должно быть заготовлено, прежде чем начинать сам процесс приготовления разных блюд. Эту методику они называют на французский манер *mise en place* (мезанпляр) — «все на своем месте».

Прекрасный пример эффективного построения меню и использования кухонных мощностей показывают китайские рестораны. Основу меню многих из них составляют комплексные обеды, т.е. несколько блюд с фиксированной ценой за весь комплекс. Администрация объясняет, что это удобно и гостям (от 60 до 70% их посетителей заказывают комплекс), и поварам, которые могут заранее подготавливать комплексы и выполнять заказы очень быстро. Заказы «*à la carte*» вносят хаос в работу ресторана, потому что кухонные мощности и повара с большим количеством индивидуальных заказов просто не справляются. Для таких случаев у всякого повара есть коронное блюдо, всегда пользующееся повышенным спросом и снимающее напряжение с производственной линии [25].

Можно утверждать, что особенности управления качеством производства заключаются в продуманности технологических процессов на предприятии. Их разработка должна основываться на принципе оптимальности, который предполагает рациональную связь всех звеньев технологической цепочки: от закупки сырья до приготовления блюд, доступности контроля, прозрачности всего технологического процесса и возможности управляющих проследить исполнение каждой процедуры. Принцип экономичности подразумевает возможность получения максимальной выгоды при минимальном вложении

средств. Реализация данных принципов на практике осуществляется с помощью внедрения информационных технологий в производственный процесс, закупки соответствующего кухонного оборудования и инвентаря, внимания к подбору кадров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения работы было проведено комплексное исследование хозяйственной деятельности ресторана «Яхонт». Задачами исследования являлись:

- 1) Оценить ожидания потребителей относительно качества обслуживания;
- 2) Оценить воспринимаемый уровень качества обслуживания потребителями;
- 3) Оценить степень удовлетворенности качеством обслуживания потребителями по отдельным параметрам;
- 4) Оценить уровень лояльности потребителей ресторана «Яхонт», выявить пожелания потребителей к работе ресторана;

Основными проблемами ресторана «Яхонт» являлись:

- 1) Оказание услуг не точно в срок;
- 2) Неоперативное и незаинтересованное со стороны официантов обслуживание;
- 3) Низкая заинтересованность официантов в решении возникнувших проблем;
- 4) Незнание официантами меню, вследствие чего невозможность помощи гостю в выборе блюд;
- 5) Правила и процесс приема заказа;
- 6) Работа с возражениями;

Нами была представлена наиболее эффективная схема управления качеством обслуживания, которая поможет руководству ресторана наиболее профессионально управлять персоналом и обслуживанием в ресторане.

Данная схема учитывает поэтапные шаги действий в случае появления затрудненных ситуаций в работе обслуживающего персонала, работе кухни, в системе мотивации персонала и организации маркетинговых программ.

В результате проведенного исследования, основными методами решения выявленных проблем являлись:

1) Обучение персонала: профессиональные тренинги, аттестация официантов, контроль за соблюдением стандартов обслуживания, работа с картой возражений;

2) Нематериальное стимулирование: игра «Одна команда – один дух»;

3) Материальное стимулирование: введение персональной R – карты, деление зала ресторана на зоны обслуживания, конкурсы продаж.

Разработанные методы помогут ресторану повысить эффективность производственной деятельности ресторана, повысить эффективность организации и управления качеством обслуживания, при этом максимально точно удовлетворяя потребности потребителей, увеличивая товарооборот и прибыль.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ 30389-2013. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования – Введ. 01.01.2016. – Москва: Стандартинформ, 2016. – 11 с.
2. ГОСТ 30524-2013. Услуги общественного питания. Требования к персоналу – Введ. 01.01.2016. – Москва: Стандартинформ, 2016. – 12 с.
3. ГОСТ 32692-2014. Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания. – Введ. 01.01.2016. – Москва: Стандартинформ, 2016. – 5 с.
4. СанПиН 2.3.2.1324 – 03. Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов : санитар. – эпидемиол. правила и нормативы. – Москва: Минздрав России, 2002. – 24 с.
5. Аристов, О. В. Управление качеством / О. В. Аристов. – Москва: Академия, 1999. – 205 с.
6. Акурова Н. В. Азбука ресторанного сервиса / Н. В. Акурова, А.В. Крупцов.- Москва; Дело, 2004. -127 с.
7. Аносова М. М. Организация производства на предприятиях общественного питания/ М.М. Аносова, Л. С. Кучер.- Москва: Экономика, 1985. – 136 с.
8. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство: организация, управление, обслуживание: учебное пособие [для студентов вузов] / С. И. Байлик. - 3-е издание, стереотипное. - Киев: Дакор, 2008. – 284 с.
9. Богушева В. И. Организация обслуживания посетителей ресторанов и баров/ В. И. Богушева.- Ростов-на-Дону: Феникс, 2002.- 245 с.
10. Борисова Ю. Н. Менеджмент гостиничного и ресторанного обслуживания/ Ю. Н. Борисов. - Москва: РМАТ, 1997. – 315 с.
11. Бородина В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес. Учет, налоги, маркетинг, менеджмент/ В.В. Бородина. - Москва: Книжный мир, 2002 – 168 с.

12. Волокова И. В. Ресторанный бизнес в России. С чего начать и как преуспеть/ И. В. Волокова. - Москва: Луч, 2004. – 248 с.
13. Великанова О. А. Еда в формате скорости / О. А. Великанова//Ресторанные ведомости, 2006, № 5.- С.16-18.
14. Губанкова Г. И. Особенности ресторанного бизнеса / Г. И. Губанкова//Ресторанный бизнес. 2002. № 1.- С. 23-24.
15. Жигульская А. Ю. Персонал в ресторане / А. Ю. Жигульская//Ресторанные ведомости. 2002. № 14.- С. 7-10.
16. Калашников А. Ю. Кафе, бары, рестораны: Организация, практика и техника обслуживания / А. Ю. Калашникова. - Москва: Вэлби; Проспект, 2005. – 384 с.
17. Кабушкин Н. И Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб. пос. для студентов ВУЗов/Н. И. Кабушкин. - 2е издание - Минск: Новое знание, 2001. – 351 с .
18. Котлер Ф.А. Маркетинг. Гостеприимство и туризм/ Ф.А. Котлер, Боуэн Дж. - Москва: ФиС, 1998. – 235 с.
19. Кристофер Эгертон-Томас. Ресторанный бизнес: как открыть и успешно управлять рестораном: пер. с английского/ Эгертон-Томас Кристофер. - Москва: РосКонсульт, 1999.- 108 с.
20. Кусков А. С. Гостиничное дело: учебное пособие / А. С. Кусков: - 2-е изд., испр. - Москва: Дашков И. К, 2010. – 326 с.
21. Ляпина И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: учебник: [для студентов учреждений среднего профессионального образования, обучающихся по специальности 100105 "Гостиничный сервис"] / И. Ю. Ляпина; под ред. канд. пед. наук А. Ю. Лапина. - 5-е изд., испр. и доп. - Москва: Академия, 2007. – 207 с.
22. Магура М. Л. Современные персонал – технологии/ М. Л. Магура, М.И. Курбатова. - Москва: Интел-Синтез, 2001. – 304 с.
23. Магура М. Л. Как повысить отдачу от обучения персонала / М. Л. Магура.//Управление персоналом. — 2000. — № 11. – С. 37-40.

24. Марцианно Палли. Справочник современного хозяина ресторана, 100 идей для достижения превосходства в конкурентной борьбе/Палли Марцианно. - Москва, 2002.- 280 с.
25. Папирян Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: отели и рестораны: учеб. пособие/ Г. А. Папирян. - Москва: Экономика, 2000.- 435 с.
26. Попов С.Г. Управление персоналом: учебное пособие/С. Г. Попов. - Москва: Ось-89, 2002. – 89 с.
27. Пряникова Ю. В. Очевидные секреты ресторанного бизнеса / Ю. В. Пряникова. – Киев: Компаньон, 2002.- 425 с.
28. Радченко Л. А. Организация производства на предприятиях общественного питания: учеб. пособие/ Л. А. Радченко. - Ростов-на-Дону.: Феникс, 2001. – 356 с.
29. Русакова О. В. Функции и особенности системы общественного питания/ О. В. Русакова // Молодой ученый. — 2012. — №7. — С. 21-23.
30. Середа Н.С. Беби-бум или как найти новых клиентов/ Н.С. Середа// Менеджмент. - 2006. - №12. – С. 5-9.
31. Семь нот менеджмента: Изд.3-е, доп.- Москва: Эксперт, 2000. – 57 с.
32. Стрельчук С.А. Оценка персонала, что выбрать?/ С.А. Стрельчук//Управление персоналом. - 2005 . - № 3. – С. 10-13.
33. Соколинская Н. И. Сервис: гостиницы, рестораны, казино, дискотеки, автосервис, охранные фирмы. Россия: Справочник/ Н. И. Соколинская. - Москва: Бизнес-карта, 1998.- 235 с.
34. Усов В. В. Организация производства на предприятиях общественного питания/ В. В. Усов. - Москва : Академия, 2003. – 278 с.
35. Управление персоналом: учебник для вузов. / под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. — Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2003.- 267 с.
36. Щетинина Е.Б. Менеджмент ресторанных услуг/ Е. Б. Щетинина. - Москва: Равновесие, 2006.- 326 с.