**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Принципы построения организационной структуры управления гостиницей
2. Основные функции руководителей высшего звена управления

Заключение

Список используемой литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

В связи с тем, что индустрия гостеприимства в России функционирует в специфических условиях, сегодня не очень много монографий отечественных авторов по теме организации управления предприятием, в которых можно было бы найти предложения по созданию именно российской системы, отвечающей нашим российским реалиям. Изучение зарубежного опыта работы предприятий индустрии гостеприимства, безусловно, играет большую роль в деле повышения качества обслуживания гостей. Очень трудно требовать от обслуживающего персонала высокого качества в обслуживании клиентов, если оно имеет смутное представление о том, какие требования к уровню современного сервиса предъявляются посетителями.

«Структура управления организацией», или «организационная структура управления» – понятие, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Основными целями контрольной работы является определение принципов построения организационной структуры управления гостиницей, а также рассмотрение основных функций руководителей высшего звена управления.

При написании контрольной работы для достижения поставленной цели были изучены ряд исследований и монографий как отечественных, так и зарубежных исследователей, после чего на основании полученных данных согласно плану контрольной работы был выполнен анализ принципов построения организационной структуры управления средствами размещения, а также рассмотрены основные функции руководителей высшего звена управления.

1. **Принципы построения организационной структуры управления гостиницей**

Процесс управления и исполнения работ в индустрии гостеприимства происходит в рамках организационной структуры гостиницы, ресторана или другого предприятия сферы гостеприимства. Структура - это модель взаимоотношений между должностями в компании индустрии гостеприимства и между ее работниками. Структура определяет схему распоряжений и приказов, с помощью которых деятельность компании планируется, организуется, направляется и контролируется. Следовательно, структура придает некую форму (очертание) компании и обеспечивает ее соответствующей базой для организационного процесса и выполнения работ.

Целью структуры является следующее:

- разделение труда;

- определение задач и обязанностей;

- определение ролей и взаимоотношений;

- определение каналов взаимосвязи[[1]](#footnote-1).

Исторически до начала нашего века в мировом гостиничном хозяйстве доминировала европейская классическая модель, которая строилась вокруг двух важных управленческих должностей, а именно метрдотеля и шеф-повара. Первый являлся лицом, следящим за взаимодействием между персоналом отеля и гостями, чтобы обслуживание последних протекало должным образом, быстро и в соответствии с политикой отеля. А второй являлся хозяином кухни и руководил за процессом выбора и подготовки блюд, предлагаемых отелем. Такая организационная структура отражает ту огромную роль, которую тогда играла служба производства питания[[2]](#footnote-2).

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования.

Прежде всего структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правками и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления.

Полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать.

Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры — с другой.

В целом рациональная организационная структура управления предприятием должна отвечать следующим требованиям:

- обладать функциональной пригодностью, гарантировать надежность и обеспечивать управление на всех уровнях;

- быть оперативной, не отставать от хода производственного процесса;

- иметь минимальное количество уровней управления и рациональные связи между органами управления;

- быть экономичной, минимизировать затраты на выполнение управленческих функций.

В организационной структуре современных отелей выделяются два основных операционных подразделения: служба размещения и служба производства питания и напитков. Это в основном связано с тем, что отели предлагают своим гостям две главные услуги - безопасное и комфортное проживание, продавая номера, и вкусное питание, продавая разные блюда и напитки. Другим подразделениям отдается роль поддержки основной деятельности отеля. О роли и функциях этих видов служб разговор пойдет чуть дальше[[3]](#footnote-3).

Для достижения поставленных целей и задач в компаниях индустрии гостеприимства должна быть разработана окончательная организационная структура, а работа в ней должна быть разделена между всеми работниками. Также структура нужна для эффективного преобразования ключевых функций работников, определения их подотчетности, обеспечения должных усилий со стороны персонала[[4]](#footnote-4).

Корректная разработка организационной структуры - это главный показатель эффективного организационного преобразования. Ясно, что хорошая организационная структура сама собой не производит хорошие действия. Но плохая организационная структура делает невозможной хорошую работу независимо от уровня менеджеров. Таким образом, совершенствуя организационную структуру, можно совершенствовать и исполнение.

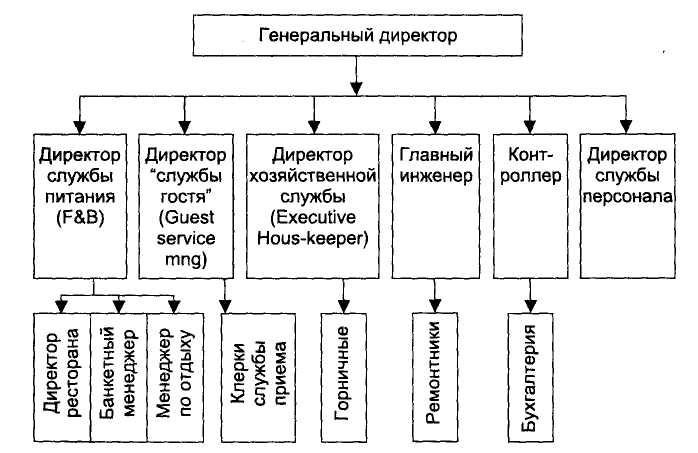
Организационная структура компаний индустрии гостеприимства определяет не только ее экономическую эффективность, но и моральную и трудовую удовлетворенность персонала. Менеджерам необходимо определить влияние организационной структуры и методов организации работы на поведение и деятельность сотрудников компании. Структура, как считает зарубежный ученый Шаффер, также является главным компонентом эффективной корпоративной стратегии. Организационная структура неразрывно связывает процесс менеджмента и поведение людей на рабочем месте.

На рисунке 1 представлена структура управления небольшой гостиницей (130 номеров).

Самой простой схемой управления в стандартных гостиницах является, например, следующая: в гостинице на 100 номеров директору непосредственно подчинены четыре клерка службы приема и финансов, начальник хозяйственной службы, которому подчиняются восемь горничных, девять пажей, они же выполняют работу парковщиков автомобилей клиентов, и один ремонтник (электрические и сантехнические работы).

В крупных высококлассных гостиницах, наоборот, число ступеней управления увеличивается: генеральный директор например, имеет трех заместителей по номерному фонду, по питанию и административным службам. Директору номерного фонда подчинены служба приема, хозяйственная служба (горничные и уборщики общественных помещений, прачечная, химчистка и т.п.). Директору по общественному питанию подчинены кухня, рестораны, бары, банкетная служба, служба обслуживания в номерах. Директору по административной части подчиняются контроллер, менеджер отеля маркетинга и продаж, главный инженер, служба безопасности, отдел персонала.

В индустрии гостеприимства в зависимости от экономических условий и из-за быстрого роста информационных технологий организации вынуждены сокращать количество уровней подчинения и количество своего персонала, особенно количество работников на полной ставке. В связи с этим в индустрии применяется концепция, по которой персонал организации делится на три группы. С ее помощью определяется, какой контингент будет выполнять основные функции в организации, кто будет проводить управление и контроль за субподрядными работами и кто будет составлять гибкую рабочую силу. По утверждению автора этой концепции, каждая группа имеет свои ожидания от организации и должна управляться по-разному.



**Рис. 1. - Структура управления небольшой гостиницей**

В сфере обслуживания значение последней группы имеет большое значение из-за ее дешевизны и удобства привлечения, особенно в сезоны пик, когда резко возрастает спрос. Конечно, для поддержания высокого уровня обслуживания работников, представляющих эту группу, надо привить им определенные навыки, соответствующим образом подготовить и вознаградить, а также эффективно управлять ими[[5]](#footnote-5).

Касаясь второй группы, при активном применении субподрядных договоров, которые часто практикуются в производстве питания, может значительно сократиться возможность выбора для клиента, а также измениться специализация работников из-за высокого уровня стандартизации. Например, многие рестораны и отели покупают определенные виды продуктов у компаний, которые специализируются в производстве только этих продуктов. Следовательно, во-первых, ассортимент может уменьшаться, во-вторых, рестораны не держат у себя своего специалиста по этим продуктам.

В индустрии гостеприимства вышеназванная концепция претерпевает модификацию, когда сокращается группа основных работников за счет, можно сказать, неформальных, неоплачиваемых субподрядчиков, а именно клиентов, которым предоставляется возможность поучаствовать в процессе обслуживания. Например, гости в отелях сами готовят себе разные напитки в номерах или обслуживаются у специально установленных автоматов, готовят себе завтрак в буфете. Некоторые рестораны начали практиковать участие посетителей в приготовлении пищи на кухне[[6]](#footnote-6).

Существуют разные принципы, которые используются при разработке организационной структуры. При применении обычной пирамидальной схемы организационной структуры действует принцип, по которому каждый работник в организации имеет своего руководителя, которому он подотчетен. В отелях, например, если генеральный директор хочет провести изменения в службе размещения, он должен обсудить это с директором службы, а каждый служащий этой службы должен в первую очередь связываться с начальником службы, а не лично выходить на генерального директора. Но иногда бывают случаи, когда генеральный менеджер вопреки принятым принципам вынужден решать отдельные вопросы на более низких уровнях и некоторые проекты в отеле осуществлять под личным контролем[[7]](#footnote-7).

Другим принципом разработки организационной структуры является так называемый принцип единства команды, который показывает, что каждый работник подотчетен одному и только одному руководителю. Однако бывают случаи, когда по разным причинам работник предприятия обращается за помощью или защитой своей безопасности к сотруднику службы безопасности, а он в свою очередь к своему начальнику. Но это не должно внести путаницу в организационную схему и такие обстоятельства должны координироваться со стороны генерального директора[[8]](#footnote-8).

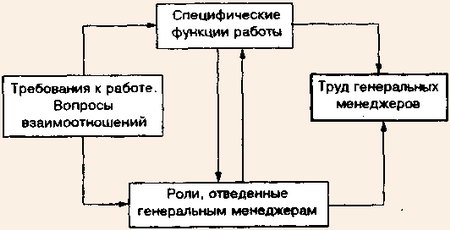
Существует также принцип делегирования полномочий. По этому принципу делегирование осуществляется, начиная от направления мелких задач подчиненным до передачи полной ответственности за решение. Но здесь важно, чтобы руководители понимали всю важность передачи полномочий, а их подчиненные согласились с принятой на себя ответственностью, объемом власти, сопровождающей делегированную задачу, а также свободой действий. Объем делегируемых полномочий, конечно же, зависит от уровня доверия руководителя к подчиненным. Таким образом, можно утверждать, что работа менеджеров в индустрии гостеприимства заключается не в непосредственном обслуживании клиентов, а в контроле за тем, чтобы клиенты получали приличное обслуживание.

Таким образом, на структуру управления влияет значительное число факторов, к важнейшим из которых относится: отраслевая принадлежность предприятия, масштаб и номенклатура производства, особенности применяемых технологических процессов, уровень специализации, кооперирования и комбинирования предприятия. От степени рациональности структуры управления в значительной степени зависит уровень технико-экономических показателей производства. Правильно построенная структура управления предприятием создает предпосылки высокой оперативности управления, согласованной работы всех структурных его подразделений.

1. **Основные функции руководителей высшего звена управления**

В целях наилучшего понимания сущности работы генеральных менеджеров отелей и разработки для нее концептуальной схемы американский ученый Эддистон Небел из Университета Пардю провел исследование эффективности работы генеральных менеджеров десяти наилучших отелей США со стажем руководящей работы не менее десяти лет. Наименьшие из выбранных для исследования отелей - это имеющие международное признание отели класса люкс с 400 номерами, а крупнейшие - конгрессные отели с 2000 номеров.

С помощью исследования, проводившегося с помощью сочетания наблюдений за исследуемыми на рабочем месте, проведения опроса самих генеральных менеджеров и руководителей ключевых подразделений, анализа организационной и операционной информации из каждого отеля автор составил картину работы генеральных менеджеров (рис. 2)[[9]](#footnote-9).



**Рис. 2. Факторы, формирующие работу генерального менеджера**

На рисунке по сути изображена модель факторов, формирующих работу генеральных менеджеров. Основными двумя элементами, влияющими на их работу, являются требования к работе и вопросы взаимоотношений внутри и вне предприятия. Они отличаются в зависимости от продолжительности исследуемого периода. Эти два элемента рождают специфичные функции работы, которые генеральные менеджеры выполняют с помощью разных своих ролей, а последние в свою очередь в действительности определяют работу генеральных менеджеров[[10]](#footnote-10).

В краткосрочном периоде требования к работе генеральных менеджеров отеля замыкаются вокруг каждодневных, операционных вопросов обеспечения качественного обслуживания гостей, контроля за издержками и увеличения доходов. Здесь от генеральных менеджеров требуется интенсивная вербальная коммуникация и частые общения с подчиненными. Они должны быть готовыми к той управленческой роли, которая подразумевает проведение мониторинга и оценку большого количества внутренней информации. При этом генеральные менеджеры должны избежать ошибок и распределить свое собственное ограниченное время на решение важных операционных вопросов.

В среднесрочном периоде функции генеральных менеджеров заключаются в подготовке и развитии своих подчиненных, разработке планов и программ, позволяющих усовершенствовать операционное управление в отеле, в приведении в соответствие своей организационной структуры и стратегии обслуживания с внешними условиями. Все это требует также в добавление к внутренним взаимоотношениям с подчиненными интенсивную дополнительной коммуникации и со всей индустрией, и с местными общественными силами для сохранения своего места на рынке, коммуникации с вышестоящими организациями для обеспечения сотрудничества с ними при осуществлении планов и программ[[11]](#footnote-11).

Здесь отведенная генеральным менеджерам роль требует от них проведения мониторинга и оценки внутренней и внешней информации, инициирования разработки различных планов и программ по увеличению организационной и операционной эффективности и выделения своего собственного времени для решения финансовых и кадровых вопросов[[12]](#footnote-12).

В долгосрочном периоде требования к работе генеральных менеджеров связаны с грамотным использованием капитала для долгосрочного жизнеобеспечения отеля с учетом стратегических намерений по обслуживанию, а также с обеспечением организационной стабильности, которая позволит отелю осуществить свой стратегический план. Для осуществления этих функций от генеральных менеджеров требуется увеличение коммуникаций с вышестоящими организациями и владельцами отелей, а также дополнительных коммуникаций с широким кругом других членов бизнеса и общественностью. Таким образом, генеральные менеджеры становятся связующим звеном между отелем и штаб-квартирой корпорации или владельцами, а также со всей гостиничной индустрией и общественностью. Это подразумевает проведение мониторинга разнообразной внутренней и внешней информации.

Таким образом, генеральные менеджеры выполняют три разные функции в разном временном разрезе, однако эти функции не обязательно выполняются отдельно друг от друга. Можно с определенной долей уверенности подтвердить, что генеральные менеджеры могут выполнять две или три функции одновременно, исходя из того, что многие роли управленческого труда являются общими для всех функций. Так, когда генеральные менеджеры вовлечены в краткосрочные операционные дела, они часто осуществляют их, исходя из долгосрочных соображений. Например, при решении краткосрочной операционной проблемы ускорения процесса размещения гостя в отеле (здесь он действует как управляющий операциями) генеральный менеджер может одновременно провести мониторинг и оценку эффективности программы подготовки сотрудника службы портье (здесь он действует как организатор), а также разработать долгосрочный план приобретения и усовершенствования компьютерной системы службы размещения (здесь он действует как предприниматель)[[13]](#footnote-13).

В научной литературе в качестве других управленческих функций выделяют следующие:

**- управление операциями.**

Перед менеджером производственной сферы стоит ряд проблем и задач, которые обычно относятся к одному из пяти компонентов так называемой концепции 5р (первые буквы английских слов), а именно продукту (product), заводу (plant), процессам (process), программам (programs) и людям (people). Инструментарий решения проблем и задач, который предлагает эта концепция, можно также применять для решения аналогичных задач в индустрии гостеприимства. Например, для минимизации издержек на содержание персонала в отелях и ресторанах в условиях сезонных флуктуации спроса применяется динамичное программирование. Активно применяются также такие приемы, как линейное программирование и транспортные модели, теория массового обслуживания и др[[14]](#footnote-14).

Следует отметить, что при увеличении ассортимента туристских продуктов увеличивается и количество проблем. Например, в отеле вместе с расширением ассортимента предлагаемых услуг появляется необходимость в приеме на работу соответствующего высококвалифицированного персонала, в увеличении площади необходимых складских помещений и т.д. Эти проблемы часто становятся причиной конфликта между отделом маркетинга и операционным отделом. Первые хотят увеличить ассортимент продуктов, в то время как последние - максимизировать эффективность производства услуг.

**- управление маркетингом.**

Стратегия маркетинга позволяет компаниям индустрии гостеприимства противостоять против разного рода воздействий со стороны внешней среды в долгосрочном периоде времени. Однако создать абсолютно точную процедуру формирования стратегии маркетинга очень сложно из-за разных внутренних характеристик компании и разнообразия внешних воздействий.

Сотрудник компании, отвечающий за маркетинг, не способен четко установить цели маркетинга и разработать точную стратегию маркетинга фирмы без глубокого и полного понимания цели и стратегии бизнеса своей фирмы в долгосрочном периоде времени. И наоборот, практический успех стратегии и достижение поставленных перед компанией целей зависят от качества разработки стратегии маркетинга[[15]](#footnote-15).

Часто фирмы не в состоянии оптимально распределять свои ресурсы для удовлетворения требований рынка, поэтому первостепенной задачей для них является точная оценка своих сил и средств при формировании стратегии.

Следовательно, при разработке стратегии маркетинга предприятия в индустрии гостеприимства должны учитывать следующие важные моменты:

- определение целей бизнеса;

- изучение внутренней и внешней среды бизнеса;

- выявление возможностей и имеющихся ресурсов для ведения бизнеса;

- формирование целей маркетинга;

- разработка стратегии для достижения этих целей;

- создание информационных систем и базы данных[[16]](#footnote-16).

Сложным в индустрии гостеприимства является контроль над применением стратегии маркетинга. В основном применяются следующие приемы контроля: выявление прибыльной части бизнеса; анализ коэффициентов загруженности; проведение аудита внутренней и внешней среды каждый год для определения успеха применяемой стратегии; проведение исследований отдельных продуктов и рынков. Однако самым ценным способом контроля является проведение мониторинга, т. е. опроса клиентов.

**- управление пресоналом.**

Не так давно в предприятиях индустрии гостеприимства работа в службе управления человеческими ресурсами или персоналом, как называли эту службу раньше, считалась концом служебной карьеры. Эта служба часто укомплектовывалась людьми, которые по разным причинам не смогли построить свою карьеру в других подразделениях. Департамент управления персоналом рассматривался как убежище для бюрократов, не вовлеченных в непосредственные операции по обслуживанию клиентов. В последние годы ситуация во все более усиливающейся конкурентной среде, конечно, изменилась. Например, крупные гостиничные цепи начали усиливать требования к управлению качеством и другим операционным функциям с начала 90-х годов, поэтому от службы управления персоналом потребовалось, чтобы она стала более информированной, быстродействующей, образованной, как и ее партнеры по службе - другие функциональные подразделения[[17]](#footnote-17).

В современных условиях в объем действия по управлению персоналом гостиницы включается решение следующих вопросов:

- подбор и наем персонала;

- подготовка и переподготовка персонала;

- регулирование трудовых отношений;

- кадровое планирование;

- заработная плата и условия труда[[18]](#footnote-18).

Справедливости ради надо отметить, что сложно измерить успехи там, где конечный продукт зависит от усилий других людей. Способ оценки эффективности может находиться между более простым методом определения финансовых издержек функции персонала и менее очевидным, но более важным методом определения выгод в долгосрочном плане, которые также вносят позитивный вклад в эффективность операций в сфере гостеприимства. Хотя количественно очень сложно оценить эффективность деятельности службы управления персоналом, однако существует ряд количественных мер: издержки труда; текучесть кадров; количество отсутствий на рабочих местах; аварии на рабочем месте; недовольство клиентов; поломки и др.

**- управление финансами.**

Финансовый контроль в индустрии гостеприимства, как и в других сферах экономики, охватывает все отделы ее компаний, обеспечивая ощутимое внутреннее обслуживание. Следовательно, отдел по финансам является объединяющим центром обслуживания, так как он поддерживает деятельность всей команды по обслуживанию клиентов.

Хотя принципы внутреннего контроля одинаковы для всех видов бизнеса, тем не менее .существуют специфические черты в операциях компаний индустрии гостеприимства из-за следующих основных причин:

- вращается большое количество наличности, например, в отеле;

- продукты, напитки и другие товары интересуют персонал, потому что они все пригодны в домашнем хозяйстве и не могут продаваться на стороне, другими словами, велик соблазн краж;

- персонал временный, особенно в низовых звеньях[[19]](#footnote-19).

Компании индустрии гостеприимства нуждаются в независимых оценках их активов для пересмотра проведения финансовых операций. Это направляет их на создание функций внутреннего аудита внутри своих организационных структур из технически компетентных в бухучете и аудите внутренних аудиторов. Внутренние аудиторы не являются членами функциональной операционной команды и в отличие от линейных менеджеров не имеют служебных обязанностей[[20]](#footnote-20).

Таким образом, условно деятельность высшего звена управления отелем можно разделить на пять функциональных направлений: управление номерным фондом; производством питания; маркетингом и продажами; персоналом; финансами.

Поэтому целесообразно организационную структуры управления построить в соответствии именно с такой идеей управления отелем. В этом случае директора всех пяти департаментов будут подотчетны генеральному директору отеля[[21]](#footnote-21).

Преимущество и недостатки такой функциональной организации в компании индустрии гостеприимства зависят от эффективного функционирования каждого департамента. Специализация департаментов и подразделений осуществляется по требованию высшего руководства, которое также осуществляет координацию действий между департаментами. Компании индустрии гостеприимства остро нуждаются в сильном руководстве на высшем уровне организационной иерархии (концептуальная схема их работы приводится далее).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Обычно организационная структура изображается в форме вертикали, но есть и горизонтальная форма, где отдельные компоненты расположены по очереди строго слева направо, или с сосредоточением высшего руководства в центре. Несмотря на положительные стороны, такая организационная диаграмма имеет свои недостатки, основным из которых является статичность, а также то, что она не изображает различия должностей одного и того же уровня, делегирование обязанностей от руководителя к подчиненному, взаимоотношения между линейными менеджерами и функциональным персоналом, сторонние контакты и др.

Основными двумя элементами, влияющими на работу генеральных менеджеров, являются требования к работе и вопросы взаимоотношений внутри и вне предприятия. Они отличаются в зависимости от продолжительности исследуемого периода. Эти два элемента рождают специфичные функции работы, которые генеральные менеджеры выполняют с помощью разных своих ролей, а последние в свою очередь в действительности определяют работу генеральных менеджеров.

Условно деятельность высшего звена управления отелем можно разделить на пять функциональных направлений: управление номерным фондом; производством питания; маркетингом и продажами; персоналом; финансами.

Поэтому целесообразно организационную структуры управления построить в соответствии именно с такой идеей управления отелем. В этом случае директора всех пяти департаментов будут подотчетны генеральному директору отеля.

В заключение о благоприятной роли разных комитетов и комиссий в деле координации функций департаментов, создаваемых в организациях индустрии гостеприимства. Одним из них является исполнительный комитет в составе генерального директора организации и его заместителей, директоров департаментов, находящихся в прямом подчинении генеральному директору. Этот комитет обычно разрабатывает прогноз загруженности (для гостиничных компаний) или посещаемости (для ресторанных компаний), ожидаемые поступления, прибыль на каждый год. Конечно, обязанности этого комитета отличаются в разных предприятиях индустрии гостеприимства. В зависимости от поставленных задач и от определенных факторов комитет может иметь совещательный характер для генерального директора или даже решать ряд вопросов. Особенно усиливается роль исполнительного комитета при необходимости проведения изменений в организации и сокращается при имеющем сильную власть генеральном директоре. Надо отметить, что регулярные встречи членов комитета, конечно, многому учат новых, не имеющих достаточного опыта директоров или менеджеров. Также комитет помогает создавать ощущение совместной ответственности, строить доверительные отношения между членами высшего руководства.

**Список используемой литературы**

1. Ефимова О.П. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / О. П. Ефимова, Н.А. Ефимова; под ред. Н. И. Кабушкина. – М.: Новое занание, 2004.
2. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник / Н. И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко – 3-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2002.
3. Кучер Л.С., Шкуратова Л. М., Ефимов С. Л., Голубева Т. Н. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. – М.: Рконсульт, 2002.
4. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) - М.: Экономика, 2000.
5. Чудновский А.Д. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2003.
6. Шматько Л.П. Туризм и гостиничное хозяйство – М.: "МарТ", 2005.
7. Экономика и организация туризма: международный туризм / Под ред. И.А. Рябовой, Ю.В. Забаева, Е.Л. Драчевой. – М.: КНОРУС, 2005.

1. - См.: Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко – 3-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2002. С.14. [↑](#footnote-ref-1)
2. - См.: Кучер Л. С., Шкуратова Л. М., Ефимов С. Л., Голубева Т. Н. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. – М.: Рконсульт, 2002. С.20. [↑](#footnote-ref-2)
3. - См.: Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко – 3-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2002. С.14. [↑](#footnote-ref-3)
4. - См.: Ефимова О. П. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; под ред. Н. И. Кабушкина. – М.: Новое занание, 2004. С.73. [↑](#footnote-ref-4)
5. - См.: Ефимова О. П. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; под ред. Н. И. Кабушкина. – М.: Новое занание, 2004. С.76. [↑](#footnote-ref-5)
6. - См.: Чудновский А. Д. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2003. С.114. [↑](#footnote-ref-6)
7. - См.: Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко – 3-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2002. С.40. [↑](#footnote-ref-7)
8. - См.: Экономика и организация туризма: международный туризм / Под ред. И.А. Рябовой, Ю.В. Забаева, Е.Л. Драчевой. – М.: КНОРУС, 2005. С.98. [↑](#footnote-ref-8)
9. - См.: Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) - М.: Экономика, 2000. С.12. [↑](#footnote-ref-9)
10. - См.: Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко – 3-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2002. С.84. [↑](#footnote-ref-10)
11. - См.: Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) - М.: Экономика, 2000. С.37. [↑](#footnote-ref-11)
12. - См.: Чудновский А. Д. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2003. С.121. [↑](#footnote-ref-12)
13. - См.: Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) - М.: Экономика, 2000. С.39. [↑](#footnote-ref-13)
14. - См.: Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко – 3-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2002. С.86. [↑](#footnote-ref-14)
15. - См.: Чудновский А. Д. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2003. С.124. [↑](#footnote-ref-15)
16. - См.: Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) - М.: Экономика, 2000. С.51. [↑](#footnote-ref-16)
17. - См.: Чудновский А. Д. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2003. С.125. [↑](#footnote-ref-17)
18. - См.: Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) - М.: Экономика, 2000. С.62. [↑](#footnote-ref-18)
19. - См.: Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) - М.: Экономика, 2000. С.70. [↑](#footnote-ref-19)
20. - См.: Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко – 3-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2002. С.89. [↑](#footnote-ref-20)
21. - См.: Шматько Л.П. Туризм и гостиничное хозяйство – М.: "МарТ", 2005. С.137. [↑](#footnote-ref-21)