

Лекция 5

Тема 9. Выбор организационной структуры управления предприятиями гостиничного и ресторанного бизнеса

Эффективное функционирование любого гостиничного или ресторанного предприятия во многом определяется рациональным построением его организационно-функциональной структуры управления.

Организационно-функциональная структура управления – это упорядоченная система управленческих звеньев, расположенных в строгом подчинении, обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами, а также развитие системы как единого целого. Звенья управления образуют структуру управления с конкретным расположением, соотношением и взаимосвязью между собой. Создание организационной структуры управления обусловлено необходимостью распределения прав и обязанностей, а также взаимосвязей между отдельными подразделениями организации.

Организационная структура управления является одним из ключевых понятий в менеджменте (процессе управления любой компанией) и используется в работе предприятия гостиничного или ресторанного бизнеса для определения четкой взаимосвязи и эффективного взаимодействия структурных звеньев в управленческом процессе и корректировки их с помощью функциональных процессов в достижении целей организации. Организационная структура гостиничного и ресторанного предприятия формируется и в целях его перспективной конкурентоспособности, экономической эффективности, рационального партнерства и присутствия на рынке.

Организационно-функциональная структура управления отображает взаимосвязи структурных подразделений компании в соответствии с выполняемыми функциями каждого подразделения в управлении предприятием. Она отражает расположение каждой службы и штатной единицы в общей организации отеля, иллюстрирует распределение полномочий и обязанностей персонала, необходима для эффективного выполнения ключевых функций работниками подразделений и их подотчетности.

Управление предприятием гостиничного и ресторанного бизнеса связывается с оптимальным распределением целей и задач между его структурными звеньями (службами, отделами, сменами, бригадами и др.) и каждым отдельным работником предприятия.

Организационная схема управления гостиничным или ресторанным предприятием создается руководителями предприятия на начальной стадии его возникновения и определяется специализацией заведения, его категорией, объемом номерного фонда, расположением, категорией гостей и многими другими факторами.

В создании организационной схемы существенную роль играет анализ создаваемых подразделений управления, четкое определение их

функциональных обязанностей, связей в самом подразделении (службе, отделе) и между подразделениями в производственном процессе. Утверждается структура управления уставом предприятия при его регистрации и документально оформляется должностными инструкциями всех штатных единиц всех уровней управления.

Организационная структура управления гостиничным и ресторанным предприятием является оптимальной тогда, когда все его структурные подразделения дополняют процесс создания предлагаемого рынку продукта и обеспечивают его эффективное функционирование.

Главными принципами организации системы управления гостиничных и ресторанных предприятий выделяют следующие:

- ориентация на производство продукции, ориентированной на спрос гостей;

- организационная структура управления должна отражать его цели и стратегию;

- постоянное совершенствование организации производственного процесса путем его специализации и диверсификации;

- сочетание прав и обязанностей, ответственности и контроля в управлении;

- быстрая адаптация или способность четко реагировать на изменения спроса, совершенствовать технологию производства, внедрять инновации;

- экономичность;

- простота в управлении – формирование наименьшего количества уровней управления, укомплектованных квалифицированными специалистами;

- оптимальность в управлении – организация должна обеспечивать рациональные связи между службами и персоналом;

- принцип управляемости, который предполагает способность руководителей своевременно принимать и доводить до исполнителей эффективные решения, добиваться четкого их выполнения для достижения поставленных целей.

В организационной структуре управления гостиницы выделяются уровни управления, звенья (отделы) и связи.

Звено управления – это обособленный орган компании, наделенный функциями управления, определенной ответственностью за выполнение функций.

Звенья управления предприятием включают:

- 1) его структурные подразделения;

- 2) менеджеров (выполняют функции управления, обеспечивающие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений);

- 3) отдельных специалистов.

Звеньями в отелях могут выступать службы, отделы, структурные единицы, предоставляющие дополнительные услуги, и отдельные лица.

Связи между отдельными отделами (подразделениями) имеют горизонтальный характер.

Уровень управления – это совокупность звеньев управления, занимающих определенный иерархический уровень в системе управления гостиницей. Уровни управления находятся в вертикальном подчинении друг другу и включают администрацию (руководителей высшего уровня), менеджеров служб и руководителей отдельных отделов.

Типовая структура управления в гостиницах и ресторанах характеризуется тремя уровнями:

- институциональным (выше);
- управленческим (средним);
- техническим (ниже).

Институциональный уровень управления гостиничным или ресторанным предприятием олицетворяет владелец такого предприятия, генеральный директор или председатель совета директоров (наблюдательный совет). Высшее руководство делится на два подуровня:

- 1) общее руководство (владелец);
- 2) уполномоченное собственником руководство (генеральный директор, уполномоченное владельцем отеля лицо, которому делегируют принятие конкретных управленческих решений).

На институциональном уровне принимаются общие решения стратегического характера, координируется работа руководителей отделов и менеджеров служб. Стратегические задачи включают ориентацию компании на обслуживание определенного сегмента рынка, модернизацию и диверсификацию услуг, участие в корпоративных формах экономической деятельности, ценовую политику, вопросы внедрения системы расчетов с клиентами, политику тарифов, систему маркетинговых исследований рынка и др.

Ни одно предприятие гостиничного или ресторанного бизнеса не имеет шансов на успешное присутствие в конкурентной среде, если оно не имеет четких ориентиров – чего оно хочет достичь в своей деятельности. Установка миссии и целей организации, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение компанией своих целей, является одной из основных задач руководства и составляет очень важную часть управления гостиничным и ресторанным предприятием.

Миссия заключается в максимальном удовлетворении потребностей клиентов в предоставлении услуг по разумным ценам, с обеспечением высокого уровня безопасности, комфорта и сервиса.

Предприятия гостиничного и ресторанного бизнеса ставят следующие цели:

- стабилизация финансового состояния предприятия путем осуществления маркетинговых мероприятий;
- повышение конкурентоспособности предлагаемых услуг на рынке;
- научное исследование рынка сбыта услуг для определения стратегии предприятия по сохранению и расширению его производства;

- прогнозирование текущих и перспективных потребностей потребителей услуг для определения основных направлений деятельности;
- комплексное маркетинговое влияние на потребителей услуг на всех этапах обслуживания;
- создание и поддержание имиджа предприятия;
- целеустремленность информационно-рекламных мероприятий;
- обеспечение условий для развития творческого потенциала работников, повышения уровня их материального обеспечения и заинтересованности в сохранении своей должности;
- определение критических мест управленческого воздействия и приоритетных задач, выполнение которых обеспечивает достижение запланированных результатов.

В больших отелях с большим количеством персонала управленческая структура высшего (институционального) звена может включать должность заместителя генерального директора. Заместитель генерального директора отвечает за принятие оперативных решений, осуществляет постоянный контроль за технологическим процессом, поэтому обязан дольше находиться на предприятии. Он имеет более тесные отношения с клиентами, обязан решать проблемы, связанные с обслуживанием гостей.

Управленческий уровень в гостиничных или ресторанных предприятиях обеспечивает реализацию политики предприятия, разработанной руководителями высшего уровня управления, отвечает за доведение, уточнение, распределение задач в подразделениях, осуществляет контроль за их выполнением. Менеджеры отделов решают проблемы оптимизации технологического процесса согласно новейшим методам работы, кадровой работе в отделе, материально-техническому обеспечению, взаимодействию с другими структурными подразделениями отеля. В больших отелях этот уровень может включать 5–6 заместителей директора (менеджеров отделов) и 10–15 менеджеров служб. К руководителям среднего уровня принадлежат менеджеры службы общественного питания, размещения, финансового, технического, коммерческого отделов и др.

Менеджер по вопросам общественного питания осуществляет управление рестораном и другими формами гастрономических заведений, функционирующих в отеле. Ему подчиняется шеф-повар, метрдотель, менеджер банкетного обслуживания, старший официант.

Менеджеру по размещению подчиняются менеджеры основных гостиничных служб – бронирования, приема и поселения, хозяйственной службы.

Менеджер финансового отдела управляет работой главного бухгалтера, менеджера хозяйственной службы, оператора компьютера, заведующего отделом заработной платы.

Менеджер технического отдела возглавляет инженерно-эксплуатационный отдел. В гостиницах должность менеджера технического отдела называется по-разному – главный инженер, директор по технической эксплуатации и др. Ему подчиняется старший мастер, заведующие

мастерскими по ремонту оборудования, систем отопления, технической безопасности, холодильных установок, мебели и др.

Менеджеру коммерческого отдела подчиняется менеджер по материально-техническому снабжению, менеджер обслуживания конгрессов, менеджер по рекламе и др.

Технический уровень управления представлен руководителями низшего звена управления, которые осуществляют управление непосредственно обслуживающим персоналом. В отелях к этой категории относятся руководители производственных звеньев, отвечающие за распределение задач среди исполнителей, контролирующие их выполнение, одновременно сами принимающие участие в производственном процессе.

Руководители всех отделов в гостиницах, кроме функции управления, выполняют и функции исполнения поручений руководителей высшего уровня. Доля исполнительской функции возрастает с понижением уровня управления.

Связи обеспечивают взаимодействие и координацию действий между элементами структуры управления гостиничным или ресторанным предприятием. По *характеру отношений элементов* организационной структуры компании связи делятся на *вертикальные и горизонтальные*.

Вертикальные связи обеспечивают процесс управления и подчинения, например, связь между генеральным директором и менеджером определенной службы. Эти связи возникают при иерархическом построении системы управления, наличии четкой организации уровней управления предприятием, каждый из которых характеризуется собственными целями.

Горизонтальные связи отражают отношения по кооперации и согласованию действий между равноправными элементами одного иерархического уровня управления. Например, такой характер взаимодействия осуществляется между менеджерами служб гостиничного предприятия по проблемам согласования совместных действий в технологическом процессе. В структуре управления гостиничными предприятиями по *характеру управленческих решений* различают *линейные и функциональные связи*.

Линейные связи отражают передачу управленческой информации общего характера, необходимой для выполнения всех задач с подчинением нижестоящих подразделений вышестоящим. Эта система проста и эффективна, если проблемы несложны и решения могут приниматься самостоятельно в подразделениях.

Функциональные связи отражают подчинение нижестоящих подразделений ряду функциональных подразделений, которые профессионально решают отдельные функции управления предприятием, связанные с финансами, планированием, технологией и и др. Эти связи обеспечивают передачу содержательно обоснованной управленческой информации. Поскольку источников информации одновременно может быть несколько, то могут возникать проблемы несогласованности действий отдельных функциональных подразделений.

Создание организационной структуры предприятия базируется на следующих основных принципах:

- разделение труда и определение функциональных обязанностей отдельных работников и групп;
- определение сферы контроля руководителей и соподчиненности подразделений на предприятии;
- координация всех функций управленческой деятельности и всех звеньев производственного процесса.

Организационная структура определяет функции и рабочее место каждого работника на предприятии, благодаря чему они овместно работают для достижения определенной цели. Следовательно, организационная структура управления обеспечивает реализацию стратегических планов предприятия путем его определенных тактических действий.

Совокупность управленческих звеньев, их состав, расположение, взаимосвязи составляют организационную структуру управления гостиничным и ресторанным предприятием. Организационная структура гостиничного или ресторанный предприятия разрабатывается индивидуально и учитывает специфику, цели и потребности конкретного заведения.

Проектирование организационной структуры управления и конечная ее форма зависят от:

- генеральной цели (миссии) предприятия;
- размера номерного фонда (емкости) гостиничного предприятия;
- специализации предприятия и спектра предоставляемых услуг;
- степени централизации (децентрализации) функций и количества уровней управления;
- количества структурных подразделений аппарата управления;
- количества линейных и функциональных звеньев каждого уровня и связей между ними.

Для организации деятельности гостиничных и ресторанных предприятий наибольшее распространение получили такие типы организационных структур управления:

- 1) линейная;
- 2) функциональная;
- 3) линейно-функциональная;
- 4) продуктовая;
- 5) матричная.

Линейная организационная структура управления. Линейный тип организационной структуры управления отражает линейные формы связи между звеньями управления; весь комплекс функций управления и выработки управленческих решений сосредотачивается в лице линейного менеджера. Линейный менеджер несет полную ответственность за функционирование всего отеля или ресторана (небольшого по размерам) или его структурных подразделений.

Каждый подчиненный отдельного подразделения непосредственно подчиняется только одному руководителю, через которого поступают все управленческие решения.

Вышестоящий орган (руководитель) не имеет права отдавать распоряжения обслуживающему персоналу, минуя их непосредственного руководителя (т. е. реализуется принцип единоначальства). На этой основе создается иерархия системы управления, например: руководитель участка – менеджер службы – директор предприятия. Отдельные специалисты помогают линейному руководителю получить и анализировать информацию, производить управленческие решения, но сами указаний и инструкций этому управляемому объекту не дают. Линейный тип организационной структуры управления гостиничным предприятием представлен

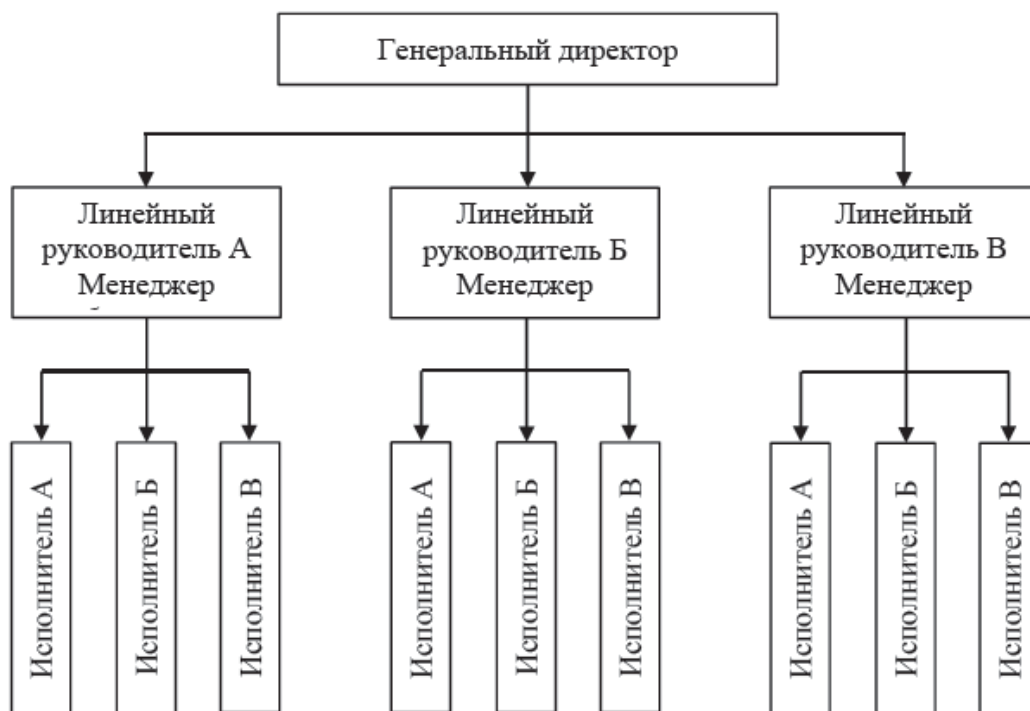


Рис. 1. Линейный тип организационной структуры управления гостиничным предприятием

Линейной структуре управления свойственна простота, четкость, согласованность действий исполнителей, оперативность, одновременно меньшая гибкость в адаптации к меняющимся на рынке гостиничных и ресторанных услуг условиям. Каждый руководитель имеет широкую полноту власти, но незначительные возможности решения проблем, основанные на глубоких специализированных знаниях.

В опыте управления линейная организационная структура используется прежде всего в малых по размерам заведениях, характеризующихся предоставлением однородного продукта, при отсутствии широких связей и кооперации.

Преимущества:

1. Четкие и простые связи между подразделениями (один канал связи).
2. Единство и четкость распоряжений.

3. Четкая ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого подразделения.
4. Оперативность в принятии решений.
5. Получение исполнителями связанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами.

Недостатки:

1. Высокие требования к руководителю, который должен иметь разносторонние знания и опыт из всех функций управления и сфер деятельности, что одновременно ограничивает возможности руководителя эффективно управлять организацией.
2. Перегрузка информацией, большой поток документации, множество контактов с подчиненными, высшими и смежными организациями.
3. Отсутствие специалистов по отдельным функциям управления и планирования.
4. Несоответствие с растущими требованиями современного производства.

Функциональная организационная структура управления.

Суть функциональной структуры управления заключается в выполнении отдельных функций специализированными органами управления и отдельными специалистами, которые обладают значительными управленческими полномочиями. В организации управления гостиничными или ресторанными предприятиями чаще всего специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения (отделы), например отдел материально-технического снабжения, отдел маркетинга, приема и размещения, финансов, коммерческий и др. Таким образом, общая задача управления гостиницей, начиная от среднего уровня, делится по функциональному критерию, отсюда и происходит название – функциональная структура управления.

При функциональной структуре управления формируется штат специалистов с высокой компетенцией в определенной сфере, отвечающих за конкретное направление управления. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности гостиничного предприятия.

Эта модель управления используется в условиях быстрого увеличения объемов производства и его усложнения, появления новых видов услуг и обслуживания в гостиничных комплексах.

Преимущества и недостатки функциональной структуры управления.

Преимущества:

1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций.
2. Расширение возможностей линейных руководителей в вопросах стратегического управления производством путем передачи ряда функций специализированным звеньям.
3. Создана возможность централизованного контроля стратегических результатов.

4. Структура соответствует стратегии.

5. Повышает эффективность управления там, где задачи являются повседневными и повторяемыми.

6. Оперативное реагирование на потребности в создании новых функциональных служб.

Недостатки:

1. Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами.

2. Отсутствие взаимопонимания и единства действий между работниками функциональных служб различных производственных отделений фирмы.

3. Уменьшение уровня ответственности исполнителей за работу через двойное подчинение.

4. Нарушение принципа единоначалия.

5. Возникновение проблем функциональной координации, возможное межфункциональное соперничество, конфликты.

6. Формирование узкой точки зрения менеджмента и выработки мелких, частичных решений.

7. Перенос ответственности за прибыль на высшие уровни управления.

8. Вероятность нерационального определения приоритетов организации функциональными специалистами.

9. Функциональная близорукость часто срабатывает вместо рискованных предпринимательских решений для приспособления к изменениям.

Линейно-функциональная (комбинированная) структура управления создается из специализированных звеньев (смен, бригад) при каждом линейном руководителе. Эта модель помогает руководителям изучать и принимать решения по проблемам, которые возникают в технологическом процессе производства продукции гостиничного или ресторанного предприятия, концентрировать внимание на текущей деятельности.

Комбинированный тип управления устраняет недостатки линейного и функционального типов структур управления. В этой структуре управления функциональные звенья лишены права непосредственного влияния на исполнителей, они готовят решения для линейного руководителя, который оказывает прямое административное влияние на исполнителей. Предполагается, что первому (линейному) руководителю в решении конкретных вопросов и в подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (отделов, групп). Линейно-функциональный тип организационной структуры управления гостиничным или ресторанном предприятием.

Роль функциональных органов (служб) зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления предприятием. При линейно-функциональной структуре управления имеет преимущества линейная организация, но с повышением уровня управления возрастает роль функционального управления. Если в рамках управления небольших

структурных звеньев его роль незначительна, то в масштабе управления всем предприятием эта роль возрастает. Функциональные службы обеспечивают весь объем технической подготовки производства, готовят варианты решения задач, связанных с управлением процессом производства, освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов и др.

Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления

1. Высвобождение главного линейного руководителя от детального изучения производственных задач и проблем.

2. Профессиональная обработка, исследования и анализ управленческих решений в гостинице благодаря использованию опыта высококвалифицированных специалистов.

3. Возможность привлечения для изучения и совершенствования технологического процесса услуг экспертов, консультантов, ученых, специалистов-практиков.

Недостатки

1. Тенденции к чрезмерной централизации принятия управленческих решений.

2. Отсутствие тесной взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями гостиницы.

3. Осложненная реализация технологических новшеств без привлечения руководителей высшего звена.

Комбинированные структуры обеспечивают такое разделение труда, при котором линейные звенья управления должны принимать решения и контролировать, а функциональные – консультировать, информировать, организовывать, планировать.

Продуктовый тип организационной структуры управления. Такой тип предусматривает создание в структуре гостиничного или ресторанного предприятия самостоятельных хозяйственных звеньев, ориентированных на производство отдельных гостиничных услуг, отдельный рынок или категорию потребителей. В такой организации управления структурные подразделения, которые называются центром (центр прибыли, центр реализации, центр инвестиций), имеют свои подразделения (службы, бригады, смены) производства, продажи, планирования и др. В подчинении администрации отеля находятся службы (отделы, подразделения), которые координируют общие для заведения вопросы функционирования. Такая децентрализация в управлении обеспечивает высокую гибкость в деятельности каждого хозяйственного подразделения предприятия, приводит к освобождению руководителя гостиницы от управления конкретными процессами и дает ему возможность сосредоточиться на общей стратегии функционирования предприятия.

Продуктовая организационная структура характерна для гостиничных комплексов со сложной функциональной структурой производственной организации. Кроме основных услуг в системе предприятия предоставляется ряд дополнительных услуг специализированными подразделениями.

Преимущества и недостатки продуктовой организационной структуры управления

1. Создание логических и действенных средств децентрализации власти.
2. Четкая система подотчетности менеджеров подразделений по прибыли (убыткам).
3. Способность быстро реагировать на изменение условий конкуренции, технологии, спроса.
4. Улучшение координации функций подразделений.

Недостатки:

1. Увеличение расходов на содержание персонала.
2. Проблема установления оптимального уровня децентрализации.
3. Автономия подразделений может блокировать достижение выгод стратегического объединения.
4. Возможна чрезмерная конкуренция между подразделениями за ресурсы и внимание гостиничного комплекса.

Матричный тип организационной структуры управления.

Матричный тип структуры управления используется в гостиничных или ресторанных предприятиях, продукт которых имеет относительно небольшой жизненный цикл и часто меняется, т. е. предприятиям необходимо иметь высокую гибкость в производстве и стратегии. При такой структуре формируются временные группы специалистов, в которые направляется персонал и необходимые ресурсы из функциональных отделов.

В матричной структуре управления в процессе определения горизонтальных связей необходимы:

- подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей в отдельных подразделениях согласно структуре программы;
- определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном отделе;
- организация специализированной службы управления программой.

Для обеспечения деятельности в рамках матричной структуры управления необходимо осуществить изменения в организационной структуре: создать в гостиничном или ресторанном предприятии специализированные целевые подразделения, которые объединяли бы ведущих специалистов для совместной выработки основных идей программы.

При матричной структуре управления руководитель программы работает непосредственно с подчиненными ему специалистами, которые одновременно несут ответственность перед линейными руководителями. Он определяет срок и объемы выполнения в конкретной программе, а линейные руководители принимают решения об исполнителях определенных функций. После выполнения заданий руководитель программы, ресурсы и персонал возвращаются в свои службы (подразделения). Благодаря гибкости эта структура управления позволяет ускорить внедрение нововведений.

Преимущества	Недостатки
1. Достаточное внимание каждому из стратегических приоритетов предприятия	1. Трудности в содержании баланса между двумя линиями власти.
2. Возможность одновременного введения различных типов стратегической инициативы.	2. Возможность нерациональных затрат времени на коммуникации.
3. Создание условий для принятия решения по критерию наибольшей выгоды для организации.	3. Трудности оперативного решения проблем в связи с различными подходами значительного количества руководителей.
4. Поощрение кооперации, координации родственных видов технологических процессов.	4. Содействие развитию организационной бюрократии и ослабление действенного предпринимательства.
5. Значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата	5. Рост размеров и сложности коммуникационного процесса
6. Распределение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители проектных групп), и руководителями функциональных подразделений.	
7. Обеспечение гибкости и оперативности маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в рамках предприятия.	

Проблемы, возникающие при определении приоритетных задач и распределении времени работы персонала над проектами, могут нарушать стабильность функционирования гостиницы и затруднять достижение долгосрочных целей. С целью обеспечения координации выполнения функций внутри матричной структуры, центр управления программами должен увязывать выполнение управленческих процедур отдельными подразделениями (службами). Матричные структуры управления, которые дополняют организационную структуру управления новыми элементами, открыли качественно новое направление в развитии наиболее активных и динамичных проблемно-целевых организационных форм управления, направленных на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности обслуживания.

Структуры, ориентированные на услуги или внедрение новых технологий, используемых лучшими гостиничными или ресторанными цепями, – одна из новейших схем организации управления.

Она реализуется в объединении в текущем процессе производства и

сбыта освоенных рентабельных продуктов гостинично-ресторанного производственного процесса в группу текущего производства, а разработка новых продуктов и технологий – в поисковую группу.

Последняя отвечает за проект до момента определения его коммерческой реализации. В поисковой группе обеспечивается опытное производство, и новый продукт используется на рынке этих услуг.

Рекомендуемая литература

1. Богалдин-Малых, В. В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса: туристические, гостинично-ресторанные и развлекательные комплексы : учеб. пособие / В. В. Богалдин-Малых ; Рос. акад. образования, Моск. психол.-соц. ин-т. – М. ; Воронеж : [МОДЭК], 2004. – 560 с.

2. Дурович, А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / А. П. Дурович. – 2-е изд., стер. – М. : Новое знание, 2006. – 632 с.

3. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб.-практ. пособие / Н. И. Кабушкин ; Белорус. гос. эконом. ун-т. – Минск : [БГЭУ], 2007. – 411 с.

4. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учеб. для студентов вузов : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 1071 с.

5. Янкевич, В. С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / В. С. Янкевич, Н. Л. Безрукова ; под ред. В. С. Янкевича. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 416 с.

6. Белошапка, М. И. Технология ресторанного обслуживания / М. И. Белошапка. – М. : Академия, 2004. – 222 с.

7. Бондаренко, Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Г. А. Бондаренко. – М. : Новое знание, 2006. – 364 с.

8. Ефимова, О. П. Экономика гостиниц и ресторанов / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова. – М. : Новое знание, 2004. – 389 с.