МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

На правах рукописи

дыбок валентина владимировна

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА НА РЫНКЕ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННЫХ УСЛУГ

Специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

> Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент Крылова Людмила Вячеславовна

ОГЛАВЛЕНИЕ

BBE,	дение	4		
РАЗД	ЦЕЛ 1			
TEOI	РЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА			
	<u> </u>			
1.1	Маркетинг персонала как инструмент реализации кадровой политики гостинично-ресторанного предприятия	14		
1.2	Качество труда работников в системе маркетинга персонала	31		
1.3	Концептуальная модель развития маркетинга персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг	49		
Выво	оды к разделу 1	68		
DADI	TD T 2			
,	ĮЕЛ 2			
	ЛЕДОВАНИЕ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ			
	ТИНИЧНО-РЕСТОРАННОЙ СФЕРЫ			
2.1.	Маркетинговый анализ условий функционирования предприятий гостинично-ресторанной сферы			
2.2.	Алгоритмизация оценки качества труда персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг	93		
2.3.	Диагностика лояльность персонала предприятий гостинично-	73		
	ресторанного бизнеса	110		
Выво	оды к разделу 2	126		
ΡΔΊ	ІЕЛ 3			
,	ЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА			
	ДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННЫХ УСЛУГ			
	Стратегия развития маркетинга персонала предприятий			
3.1.	гостинично-ресторанных услуг	131		
3.2.	Развитие компетенций персонала как приоритетное направление	101		
	маркетинговой стратегии	150		
3.3.		100		
	предприятий гостинично-ресторанной сферы	166		
Выво	оды к разделу 3	183		
ЗАКЈ	ЛЮЧЕНИЕ	187		

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	191
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А	
Теоретические подходы к трактовкам отдельных экономических категорий	224
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	
Характеристика методических подходов к оценке качества труда	229
ПРИЛОЖЕНИЕ В	
Функциональные стандарты персонала предприятий гостинично-	
ресторанных услуг	232
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	
Формы анкет для опроса специалистов предприятий сферы гостинично-	
ресторанных услуг по вопросам качества труда и его развития	259
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	
Оценка качества труда персонала на предприятиях гостинично-	
ресторанных услуг	263
ПРИЛОЖЕНИЕ Е	
Оценка направлений развития компетенций персонала предприятий	
гостинично-ресторанных услуг Донецкой Народной Республики	273
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж	
Справки о внедрении результатов исследования	276

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современные условия развития рынка Донецкой Народной Республике гостинично-ресторанных услуг характеризуются высоким уровнем конкуренции в связи с ростом количества предприятий, объемов их товарооборота, изменений в условиях производства и сервиса. Динамизм данных процессов обуславливает необходимость поиска факторов, обеспечивающих поддержку и развитие конкурентных преимуществ предприятий, максимизацию их доходности и прибыльности. В данных условиях одним из важнейших факторов конкурентоспособности для предприятий гостинично-ресторанных услуг выступает внедрение маркетинга персонала, как ключевого инструмента реализации кадровой политики, обеспечивающий взаимосвязь между стратегическими приоритетами организации и реальными тактическими мероприятиями по эффективному управлению человеческими ресурсами, который выступает связующим звеном между работодателя И потребностями сотрудников, также способствует a формированию долгосрочных конкурентных преимуществ организации на рынке труда.

Ключевым элементом маркетинга персонала на современном этапе развития рынка гостинично-ресторанных услуг является качество труда работников, рассматриваемое как способ удовлетворения требований, запросов и ожиданий условиях социально-экономических и субъектов рынка. В финансовых ограничений функционирования предприятий отрасли, решение данного вопроса лежит в плоскости изучения ключевых компетенций, необходимых для обеспечения высокого качества труда, а грамотная интеграция вопросов развития компетенций в маркетинг персонала выступает одним из ключевых факторов устойчивого конкурентного положения предприятия в отрасли. Представленная информация дает основания полагать, что компетентностного подхода в маркетинге персонала для обеспечения качества трудовых процессов, формирование направлений подходов ИΧ

совершенствования, а также разработка стратегических направлений реализации маркетинговой политики в отношении персонала является актуальным вопросом в рамках развития предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг.

Степень разработанности темы исследования. Внимание отечественных исследователей маркетингу персонала К связано трудами таких исследователей, как Л.В. Балабанова, Е.Л. Богданова, В.А. Бондаренко, О.В. Бурдюгова, Н.А. Говорова, Н.А. Грудистова, В.М. Джуха, И.Б. Дуракова, А.В. Железцов, Д.К. Захаров, Н.Г. Зеркалий, О.А. Зулева, П.Е. Иванькович, Е.Ю. Климова, О.Н. Коркешко А.В. Кочетков, И.Д. Котляров, А.Я. Кибанов, О.Ю. Патласова, Р.М. Прытков, Е.В. Сардак, Л.Н. Семеркова, В.В. Чащин, Г.В. Чумаченко. Среди зарубежных исследователей данного направления следует отметить М. Армстронга, Р. Бюнера (R. Bühner), Р. Вандерера (R. Wunderer), A. Дикшульте (A. Dieckschulte), С. Косма (S. Р.Х. Руледера (R.H.Ruhleder), A. Софика (A. Sofică), Тейлора, Ф. Шнеллингера (F. Schnellinger), X. Штрутца (H. Strutz), Д. Эккардштейна (D. Eckardstein).

Применительно функционированию предприятий К гостиничноресторанного бизнеса проблематику маркетинга персонала изучали Н.Л. Авилова, Е.М. Азарян, Р.А. Ашурбеков, Е.Ю. Бозякина, С.В. Дусенко, Т.А. Клименкова, Е.И. Корнеева, Л.В. Крылова, О.В. Кузина, Е.Ю. Никольская, М. Раденович, И.В. Щедрина, а также Джеймс А. Буссер (James A. Busser), Р.П. Каурав (R.P. Kaurav), С.П. Кумар (S.P. Kumar), Дж. Пол (J. Paul), В. Чан (W. Chang), Н. Чоудхари (N. Chowdhary).

Значительная часть работ связана с вопросами формирования положительного HR-бренда, что прослеживается в работах Т.Ю. Базарова, И.А. Белоусовой, К.О. Боровых, В.Н. Ивановой, О. О. Лосиковой, Н.И. Нагибиной, П.П. Капустина, В.Н. Пуляевой, О.Н. Пятковой, А.Н. Совы, О.В. Сороки, М.С. Татаревской, И.И. Тимонина, О.В. Федюшиной.

Вопросы повышения эффективности использования человеческих ресурсов, и в частности качества труда персонала достаточно широко рассмотрены в

работах таких зарубежных и отечественных исследователей как Л.С. Бляхман, Э. Деминг, К. Исикава (К. Ishikava), Н.В. Коваленко, И.Т. Корогодин, Л.В. Кривенко, Ф. Кросби (F. Crosby), К.И. Куровский, Л.С. Лантушенко, Н.Н. Ломовских, В. Окрепилова, В.А. Сидоров, Е. Слуцкий, Дж. Х. Харрингтон, А. Фейгенбаум (А. Feigenbaum).

Исследование компетентностного подхода И повышения уровня компетенций персонала отражено в работах Б.Ш. Галеева, Е.В. Дрошнева, Н.А. Гончаровой, Е.Н. Ерошиной, И.А. Зимней, Н.П. Кириллова, В.Н. Князева, Е.В. Садовниковой, И.В. Омельченко, Е.И. Петровой, А.Ю. Ракоминой, Н.В. Самоукина, Е.В. Слепцовой, М.Ю. Туманова, И.И. Фроловой, A.B. Халиулиной, О.С. Харитоненко, Е.А. Ходовой Е.А. При этом на значимость компетенций для эффективной маркетинговой деятельности указывали А.М. Аленцева, О.Н. Антипова, А.Ю. Брагина, А.Р. Валеева, И.С. Васильева, Л.А. Данченок, Н.В. Демьянченко, И.А. Красюк, Р.К. Камалова, О.В. Конкина, Ю.В. Лазич, А.В. Лорякина, С.В. Мхитарян, А.А. Созинова, Ю.Н. Соловьева, А.Р. Таймасова, О.В. Фокина, О.Л. Чуланова.

Представленные научные разработки сформировали значительный теоретико-прикладной базис в исследуемой области, однако не в полной мере определена роль компетенций в повышении качества труда работников предприятий и их значение для совершенствования маркетинга персонала; не в полной мере изучены вопросы стратегического маркетинга персонала и направления разработки стратегий в данной области. Это обуславливают актуальность темы исследования, ее целевую направленность, задачи, предмет, структуру и основные направления исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг на основе маркетинга персонала, обеспечивающего рост качества труда работников с использованием компетентного подхода.

Для достижения поставленной цели в работе сформулированы и решены следующие задачи:

на основе обобщения теоретических подходов и эволюции становления основных положений маркетинга персонала обосновать концептуальная модель развития маркетинга персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг;

разработать алгоритм оценки качества труда персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг на основе методического подхода к оценке качества труда работников;

обосновать комплексный интегрированный подход к разработке стратегии маркетинга персонала для предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг;

сформировать структурно-логическую схему разработки маркетинговой стратегии по повышению лояльности работников предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг;

разработать интеграционную концепцию развития компетенций персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг в условиях информатизации и цифровизации экономики.

Объектом исследования выступает процесс реализации концепции маркетинга персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг.

Предметом исследования является инструментарий маркетинга персонала и проблемы его эффективного применения в деятельности предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг.

Научная новизна полученных результатов состоит в разработке совокупности теоретических, методических и прикладных рекомендаций, направленных на совершенствование маркетинга персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг. Наиболее весомые научные результаты, составляющие научную новизну исследования, состоят в следующем:

концептуальная модель развития маркетинга персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг, которая в отличие от существующих

основывается на обеспечении роста качества труда персонала посредством развития его компетенций и обеспечивает формирование привлекательного бренда работодателя. Это позволит сформировать персонализированный подход в работе с персоналом, обеспечивающий согласование интересов организации и её работников, создаст основу для целенаправленного развития кадрового потенциала и поддержания высокого уровня профессионализма, а также обеспечивает формирование долгосрочного кадрового резерва;

алгоритм оценки качества труда персонала для предприятий гостиничноресторанных услуг, основой которого является методический подход к оценке качества труда, который в отличие от существующих подходов предполагает формирование модели компетенций, оценку критериев качества весовых персонала применением балльного метода системы И коэффициентов, дифференцирующих результаты трудовой деятельности. Его применение позволяет выстроить прозрачную связь между результатами труда, системой мотивации и профессионального роста персонала, что будет способствовать повышению уровня лояльности работников, также укреплению имидж предприятия как ответственного работодателя;

комплексный интегрированный подход разработке стратегии маркетинга персонала, основанный на этапах жизненного пути сотрудника в организации (привлечение, отбор, адаптация, развитие, удержание, уход) и определении приоритетной стратегии маркетинга на каждом из них (стратегия HR-брендинга (бренда работодателя), рекрутинговая стратегия, стратегия внутреннего брендинга, стратегия мотивации и вовлеченности, стратегия развития и удержания персонала, имиджевая стратегия на рынке труда), что будет способствовать достижению устойчивого конкурентного преимущества организации на рынке гостинично-ресторанных услуг за счет наличия конкурентоспособного человеческого потенциала, укреплению репутации И повышению привлекательности предприятия на рынке его ДЛЯ потенциальных сотрудников;

структурно-логическая схема разработки маркетинговой стратегии по повышению лояльности работников предприятий на рынке гостиничноресторанных услуг, отличающийся от существующих предложенной матрицей лояльности персонала по индикаторам уровень приверженности работников и уровень их удовлетворенности своим трудом, определением вида лояльности и выбором стратегии работы с персоналом (стратегия развития идентификации с брендом усиления доверия руководству, стратегия К поддержки вовлеченности и признания заслуг, стратегия мотивационной поддержки и внутренней коммуникации, стратегия развития корпоративной культуры и эмоциональных стимулов), что позволит обеспечить высокий уровень лояльности персонала и приверженность к бренду работодателя;

интеграционная концепция развития компетенций персонала предприятий на гостинично-ресторанных условиях рынке услуг информатизации и цифровизации экономики, отличающаяся от прочих подходов учетом ресурсных ограничений предприятий отрасли, преимуществ электронных образовательных технологий и организационных форм взаимодействия бизнеса и образования, которая будет способствовать развитию профессионального и личностного потенциала работников в рамках реализации долгосрочной стратегии маркетинга персонала.

Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК (по экономическим наукам). Исследование выполнено в рамках специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг», в части п. 10.2. Современные направления и тренды развития маркетинговой деятельности, 10.5 Маркетинг на рынках товаров и услуг. Маркетинговые стратегии и маркетинговая деятельность хозяйствующих субъектов, 10.16. Современные методы формирования имиджа организации как элемента маркетинговой стратегии.

Теоретическая значимость работы определена актуальностью цели и задач исследования, достигнутым уровнем разработанности изучаемой проблемы, научной новизной, которая получена в результате исследования.

Основные теоретические положения, выводы и рекомендации диссертационной работы составляют основу дальнейших исследований в области совершенствования маркетингового инструментария в организации работы с персоналом предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг.

Практическое значение полученных результатов состоит в разработке завершенных рекомендаций научных методически ПО оценке уровня профессионального мастерства персонала предприятий на рынке гостиничноресторанных услуг как критерия качества труда, диагностике лояльности и удовлетворенности персонала предприятий, а также разработке тактических мероприятий ПО реализации маркетинговых стратегий. Представленные рекомендации приняты к внедрению на таких предприятиях и организациях региона: ООО «РВС» (объект – кафе «Гуси-Лебеди»), справка о внедрении № 13 от 12.10.2024 г., OOO «Мират Ивент» (справка о внедрении № 63 от 09.09.2024 г.), OOO «Русь» (справка о внедрении № 89 от 25.09.2024 г.).

Результаты диссертационной работы используются в учебном процессе Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при подготовке учебных программ и учебно-методических материалов в рамках дисциплин «Маркетинг», «Маркетинг в сервисе», «Ресторанный сервис», «Организация предприятий питания», «Организация гостиничного хозяйства», «Гостиничный «Организация обслуживания сервис», на предприятиях питания», «Стратегический маркетинг», а также при выполнении обучающимися курсовых и выпускных квалификационных работ (справка №23.03/1246 от 18.11.2024 г.).

Диссертация выполнена в соответствии с планами научноисследовательских работ кафедры сервиса и гостиничного дела факультета ресторанно-гостиничного бизнеса Федерального государственного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» за период 2005-2021 гг. В частности, отдельные аспекты диссертации рассмотрены в рамках госбюджетной темы «Разработка научных рекомендаций по повышению качества работы предприятий ресторанного хозяйства» (номер государственной регистрации 0108U006391, 2005-2009 гг.), в рамках которой автором предложена методика оценки качества труда обслуживающего персонала на предприятиях ресторанного хозяйства.

Методология и методы исследования. В качестве методологической базы исследования используются фундаментальные положения маркетинга, управления человеческими ресурсами, маркетинга персонала, научные работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам качества труда, формирования и развития компетенций персонала.

Для решения задач работы использованы следующие методы: ретроспективный анализ, синтез, дедукция – для формирования категориального аппарата исследования; сравнительного анализа, структурирования и описания – при исследовании преимуществ и недостатков существующих методов оценки качества труда и формировании методического подхода к оценке качества труда на предприятиях гостинично-ресторанных услуг; статистический сравнительный анализ, индексный метод – для исследования существующих тенденций развития и систематизации факторов развития рынка гостиничноресторанных услуг; панельных экспертных оценок – для оценки уровня лояльности и удовлетворенности работников предприятия, формирования модели компетенций различных групп персонала предприятий гостинично-ресторанных вербально-числовая услуг; социологический метод, метод лингвистических переменных, регрессионный анализ – для определения уровня качества труда персонала на предприятиях гостинично-ресторанных услуг и установления его зависимости от размеров материального подкрепления персонала; структурирование и описание – для формирования комплексного интегрированного подхода к разработке стратегий маркетинга персонала, разработки структурно-логической схемы разработки стратегии по повышению лояльности персонала; метод аналитических иерархий – при установлении направлений развития компетенций на предприятиях гостинично-ресторанных услуг; *аналогового моделирования*, *формализации* — при разработке интеграционной концепции по обеспечению роста качества труда персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг в условиях информатизации и цифровизации экономики.

Информационная база исследования охватывает работы отечественных и зарубежных ученых, специалистов-практиков по проблематике исследования, действующие законы и нормативно-правовые акты, открытые статистические материалы, данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, данные предприятий гостинично-ресторанных услуг Донецкой Народной Республики, результаты собственных исследований автора.

Степень достоверности результатов исследования. Достоверность полученных автором результатов подтверждается широким охватом исследуемого теоретического материала; апробацией предлагаемых научных результатов на уровне предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг; использованием широкого круга методов исследования, адекватного целям и задачам работы; корректным использованием статистических материалов и данных предприятий.

Апробация результатов исследования. Основные положения И результаты диссертационной работы докладывались на 16-ти конференциях различного уровня, основными из которых являются: Международная научноконференция «Экономика, образование, бизнес: практическая вызовы современности и тенденции развития» (г. Астрахань, октябрь-ноябрь 2020 г.); V Международная научно-практическая конференция преподавателей и молодых ученых «Актуальные вопросы гостинично-ресторанного бизнеса» (Донецк, 2023); Международная научная конференция «Синтез науки и образования как перспективный путь развития общества: сборник статей (Петрозаводск, 2023); III Международная научно-практическая конференция Санкт-Петербург -Витебск - Астана – Донецк «Актуальные вопросы современной экономики» (Санкт-Петербург, 2023); Международная научно-практическая конференция «Задачи возможности международного трансфера инновационных технологий (Калуга, 2023, 2024); IV Международная научно-практическая конференция «Современные тенденции развития туризма и индустрии гостеприимства» (Донецк, 2023 года).

Публикации. По результатам исследования опубликовано 27 научных работ, из них: 1 коллективная монография, 7 статей в рецензируемых научных изданиях (объемом 4,77 п.л., из них лично автору принадлежит 3,97 п.л.), 3 статьи в прочих изданиях, 16 докладов и тезисов докладов на научных конференциях. Общий объем публикаций составляет 11,05 п.л., из которых 10,15 п. л. принадлежат лично автору.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех разделов и заключения, списка использованной литературы из 271 наименования (из них 34 на иностранном языке), 7-ми приложений (объемом 56 страниц). Полный объем диссертации — 279 страниц, из которых 190 страниц основного текста. Диссертация содержит 25 рисунка и 34 таблицы.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОЙ СФЕРЫ

1.1 Маркетинг персонала как инструмент реализации кадровой политики гостинично-ресторанного предприятия

Современные организации функционируют В условиях высокой конкуренции, динамичных изменений в структуре рынка труда и нарастающего дефицита квалифицированных специалистов. Это обстоятельство существенно повышает значимость кадровой политики как системы принципов и мер, направленных на формирование и эффективное использование человеческого капитала. В связи с ЭТИМ возрастает потребность в инструментах, обеспечивающих не только подбор и удержание работников, но и развитие устойчивых отношений между работодателем и персоналом. Одним из таких инструментов является маркетинг персонала, который представляет собой комплекс мер, основанных на принципах маркетинга и направленных на удовлетворение потребностей как организации, так и её сотрудников.

Интерес к применению маркетинговых подходов в сфере управления персоналом начал формироваться в зарубежной литературе ещё в 1960–1970-е годы представителями немецкой школы менеджмента. Первоначально речь шла о переносе маркетинговых инструментов в деятельность службы персонала. Так, в работе Й. Ф. Овербека (1968) отмечалось, что методы маркетинговых исследований могут быть использованы для анализа рабочих мест и формирования рыночно-ориентированной кадровой политики [263]. Однако в его концепции человек по-прежнему трактовался преимущественно как производственный фактор, то есть инструмент достижения организационных пелей.

На следующем этапе зарубежные исследователи начали делать акцент на необходимости адаптации маркетинга персонала к конкретным условиям

предприятия. Р. Бюнер (1972) подчёркивал, что данное направление не может быть универсальным: оно должно формироваться исходя из особенностей организации и опираться на «...творческое изучение рынка» [243]. Тем самым маркетинг персонала рассматривался как динамичная система, тесно связанная с анализом внешней и внутренней среды.

С середины 1970-х годов в зарубежной литературе формируется более целостное представление о маркетинге персонала как о самостоятельной концепции. Так, Р. Рухледер (1978) предложил трактовку данного феномена как «маркетинга рабочих мест» [267]. В его понимании организация должна рассматривать рабочие места как специфический продукт, который необходимо продвигать и позиционировать на рынке труда, привлекая тем самым потенциальных кандидатов. Такой подход знаменовал собой важный поворот от чисто функционального восприятия работника к более комплексному взгляду на взаимосвязь между работодателем и персоналом.

Во второй половине 1970-х годов в развитии маркетинга персонала наметился новый этап, связанный с формированием концепции внутреннего маркетинга (internal marketing). Если ранние подходы к персоналу акцентировали внимание на его роли как фактора производства и объекта кадровой политики, то постепенно в научных исследованиях закрепилась идея о том, что сотрудники должны рассматриваться как «внутренние клиенты» организации, а рабочее место — как особый продукт, который требует продвижения и формирования привлекательности.

Значительный вклад в осмысление данного направления внесли Д. Эккардштейн и Ф. Шнеллингер (1975), которые рассматривали маркетинг персонала как внутренний предпринимательский инструмент, цель которого заключалась в повышении ориентации сотрудников на цели организации [249]. Такой подход расширял рамки кадровой работы, смещая акцент с административных функций на стратегическое обеспечение вовлеченности и результативности персонала.

В этот же период в англоязычной литературе также обратились к идеям внутреннего маркетинга. Ключевой работой стала статья Л. Бэрри, Дж. Хенсела и М. Бёрка (1976), в которой авторы хотя и не использовали термин «персоналмаркетинг», но их исследования по управлению розничной торговлей заложили основы понимания сотрудников как внутреннего потребителя [240]. В дальнейшем это направление получило развитие в работах Л. Бэрри 1980-х годов, где была чётко сформулирована концепция внутреннего маркетинга как системы, нацеленной на удовлетворение потребностей работников для повышения качества обслуживания внешних клиентов [241].

Значимый вклад в становление данной парадигмы внес К. Грёнрус (1978) — один из основателей скандинавской школы маркетинга услуг, который в своих трудах утверждал, что предоставление качественного сервиса невозможно без должной мотивации и вовлеченности персонала, а потому внутренний маркетинг должен рассматриваться как неотъемлемая часть общей маркетинговой стратегии организации [253]. По его мнению, персонал является «первой линией маркетинга», поскольку именно через взаимодействие сотрудников с клиентами формируется восприятие качества услуг.

Таким образом, в 1970 - 1980-е годы внутренний маркетинг стал методологическим основанием для расширенного понимания маркетинга персонала. Если ранее акцент делался на привлечении рабочей силы и формировании кадрового потенциала, то теперь внимание исследователей и практиков сместилось к необходимости систематической работы с уже занятыми сотрудниками. В результате сформировалась новая научная и практическая парадигма: маркетинг персонала стал рассматриваться как комплекс мероприятий, направленных на формирование лояльности, мотивации и высокой ориентированности персонала на удовлетворение потребностей клиентов.

Дальнейшее развитие данной концепции связано с работами конца 1980х годов. Г. Штрутц (1989) указывал, что маркетинг персонала отражает новый взгляд на работника и необходимость осознания ценности человеческого

капитала. В его интерпретации это не только набор инструментов для привлечения сотрудников, но и выражение более осознанного отношения предприятия к собственной привлекательности как работодателя [269, с. 145]. Этой же точки зрения придерживался и Вандерер Р. (1995), который обсуждал три центральных вопроса: связь между маркетингом продукта, работы и капитала, усиление акцента на внутреннем HR-маркетинге и децентрализация ответственности HR-маркетинга [271],управление указывая, что человеческими ресурсами приобрело новое значение в связи с ростом и интернационализацией компаний, значительным изменением условий на рынке труда, сдвигами в социальных ценностях, оказывающими существенное влияние на этику производительности, ужесточением рамочных условий (включая трудовое законодательство и социальную политику), а также усложнением требований к должностным обязанностям и повышением квалификации сотрудников. В ЭТОМ контексте предпринимательский, ориентированный на рынок маркетинговый подход должен занять центральное управлении человеческими ресурсами, интегрируя место кадровые, экономические и экологические цели компании, а также анализируя, проектируя и информируя о работе, рабочем месте и рабочей ситуации как о маркетинговом продукте. Таким образом, акцент постепенно сместился с восприятия персонала как ресурса к признанию его самостоятельной ценности выстраивания долгосрочных отношений важности занятыми И потенциальными сотрудниками.

Внимание отечественных исследователей к маркетингу персонала связано с трудами таких исследователей, как Богданова Е.Л. [21], Дуракова И.Б. [52], Железцов А.В. [86], Зеркалий Н.Г. [93], Кибанов А.Я. [110], Котляров И.Д. [125], Кочетков А.В. [128], Никольская Е.Ю. [155]. Были защищены первые диссертации в данном направлении. И если первые работы рассматривали преимущественно понятие «маркетинг рабочей силы» (Климова Е.Ю. (1999) [113], Семеркова Л.Н. (1998) [188]) и «маркетинг трудовых ресурсов (Ардзинов В.Д. (2000) [9]), то в последующих работах изучались вопросы организации

маркетинга персонала на предприятии (Захаров Д. К. (2003) [90] и применения маркетинговых инструментов в управлении персоналом (Иванькович П.Е. (2011) [98]).

Актуальность и значимость данного направления маркетинга обусловило наличие значительного количества определений данного термина (приложение А), обзор которых позволяет рассматривать его как «вид управленческой деятельности», «совокупность инструментов», «комплекс мероприятий», «процесс», «идеология» (рис. 1.1).

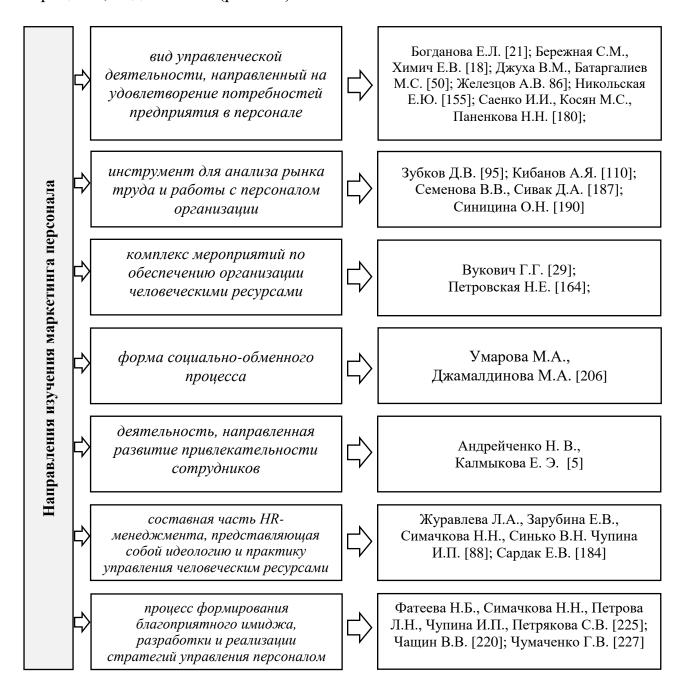


Рисунок 1.1 – Подходы к рассмотрению понятия «маркетинг персонала»

Следует также отметить наличие различных дефиниций в данном направлении. Так, Черепанов А. В., Рехтина Г.А. использует понятие интеллектуального капитала», «...более совершенную «маркетинг как производную от маркетинга персонала» [223, с. 226]. Скворцова Н. А. [191], Камалов Р.К., Кузнецова Л.В., Брусенцова Л.С. изучают HR-маркетинг, как «... деятельность, необходимую для привлечения новых клиентов, повышения их лояльности и формирования желаемого имиджа компании» [104, с. 74]. Дикшульте А. предлагает использование термина «кадровый маркетинг» (2012), под которым понимает «...сквозную функцию, которая использует инструменты и содержание всех функций управления человеческими ресурсами, ориентируется на конкретные группы и продвигает интегративную перспективу во всех интерфейсах. Основная цель маркетинга кадровых ресурсов – создание условий для обеспечения компании долгосрочным запасом квалифицированных и мотивированных сотрудников. Маркетинг кадровых ресурсов ориентирован на существующих и потенциальных сотрудников или с.73]. Данные [248,кандидатов. понятия, на наш ВЗГЛЯД являются дальнейших синонимичными, поэтому В исследованиях МЫ будем придерживаться данного направления.

В последние годы маркетинг персонала активно развивается, поэтому в научной литературе можно выделить несколько ключевых направлений его рассмотрения, каждое из которых отражает определённый этап эволюции теоретических подходов и практических решений.

Существенное развитие получил поколенческий подход, акцентирующий внимание на особенностях поведения и мотивации различных возрастных когорт работников. В исследованиях Л.А. Журавлевой, Е.В. Зарубиной и соавт. подчеркивается необходимость адаптации маркетинга персонала к специфике поколений, что позволяет более эффективно формировать кадровые стратегии [88]. Н.Е. Петровская, в свою очередь, рассматривает имманентные особенности модели маркетинга персонала для поколения Z, выделяя такие

ключевые характеристики, как стремление к гибкости занятости, приоритет цифровых каналов коммуникации и высокая чувствительность к ценностным аспектам работы [163]. Таким образом, поколенческий подход ориентирует маркетинг персонала на сегментацию внутренних аудиторий и разработку персонализированных инструментов вовлечения.

Другим направлением исследований является анализ взаимосвязи маркетинга персонала с формированием кадрового и интеллектуального потенциала организации. С.В. Алиева и И.В. Долгова доказывают, что применение маркетинговых технологий в управлении персоналом способствует совершенствованию кадрового потенциала, укрепляя его качественные характеристики [4]. Ю.А. Лимарева рассматривает маркетинг персонала как элемент системы управления знаниями, что позволяет связывать развитие НК-практик с накоплением и трансляцией интеллектуального капитала [138]. Данное направление подчёркивает стратегическую роль маркетинга персонала в создании условий для сохранения и приумножения знаний в организации.

В исследованиях А.Н. Совы и О.В. Федюшиной акцентируется внимание предполагающем на персонал-маркетинговом подходе, формирование положительного позиционирования НК-бренда через систему внутренних коммуникаций и трудовых взаимоотношений [197]. Такой подход трактует персонал как «внутренних клиентов», а маркетинговые инструменты — как способ укрепления лояльности и вовлеченности, особое внимание уделяя согласованности внешнего и внутреннего бренда работодателя. Внимание к вопросам HR-брендинга прослеживается также в работах П.П. Капустина, который обосновывает необходимость формирования бренда работодателя как элемента корпоративной стратегии маркетинга персонала [105]; M.C. Татаревской и соавт., указывающих на роль HR-брендинга в системе управления персоналом повседневной организации и подчеркивающих его значение для привлечения и удержания сотрудников [202]; Торяник Ж. и соавт. дают практические рекомендации по использованию маркетинга персонала как инструмента взаимодействия внешними внутренними целевыми

аудиториями для формирования привлекательного бренда работодателя [270]. Тем самым НR-брендинг рассматривается как стратегический ресурс, определяющий устойчивость и конкурентоспособность предприятия на рынке. В рамках данного направления исследователи [10, 168, 170, 183] все больше уделяют внимание разработке ценностного предложения для сотрудников (EVP), рассматриваемого как «... набор материальных и нематериальных выгод, предлагаемых работодателем кандидатам (работникам), а также поддерживающих маркетинговых элементов, обеспечивающих конкурентоспособность HR-бренда, высокий HR-потенциал, лояльность по отношению к работодателю» [183, с. 88].

В последнее время уделяется внимание применению инновационных технологий в практике маркетинга персонала [123, 146, 118, 100], рассматривая цифровизацию HR-процессов, использование аналитики больших данных, геймификацию e-learning как ключевых инструментов повышения подчеркивают, что эффективности HR-маркетинга. Авторы инновационных практик позволяет создавать более гибкие и адресные механизмы взаимодействия с персоналом, а также сокращать издержки на управление трудовыми ресурсами. Камалов Р.К., Кузнецова Л.В. и Брусенцова Л.С. подчеркивают, что HR-маркетинг является средством достижения конкурентного преимущества в условиях возрастающей конкуренции за квалифицированные кадры [104].

Одним из наиболее современных исследований стало рассмотрение интеграции HR и маркетинга в стратегическом контексте. М. Бакши анализируют финансовые последствия интегрированных HR-маркетинговых стратегий, показывая, что они напрямую влияют на ценность бренда работодателя, уровень вовлеченности сотрудников и финансовые результаты организации [238]. Это направление свидетельствует о переходе к более комплексному пониманию маркетинга персонала как элемента корпоративной стратегии, связывающего HR-функцию с бизнес-результатами.

В процессе изучения теоретических основ маркетинга персонала следует также обратить внимание на концепцию управления персонал-маркетингом, предложенную Балабановой Л.В., Сардак Е.В., которая рассматривается ими как «...концентрированное выражение научно-обоснованного замысла предприятия относительно управления: НR-потенциалом (его формированием, использованием, развитием и активизацией), маркетинговым организационным поведением и HR-брендом предприятия с целью обеспечения удовлетворения требований, потребностей предприятия и работников более эффективными, чем у конкурентов, средствами» [13, с. 20].

Таким образом, обобщение существующих подходов к маркетингу персонала и выявление тенденций и характеристик, присущих каждому периоду, составим таблицу эволюции развития маркетинга персонала (табл. 1.1)

Таблица 1.1 – Эволюция подходов к развитию маркетинга персонала

Этап	Временной период	Ключевые идеи	Акцент
Зарождение	сотрудники рассматриваюто как «внутренние клиенты» (internal customers), а работ организации – как «внутренний продукт»; ориентация на внутренний маркетинг, обучение,	«внутренний продукт»; ориентация на внутренний	повышение качества сервиса через вовлечение и удовлетворенность сотрудников, использование маркетинговых инструментов внутри организации
Институцио- нализация	конец 1980-х – 1990-е	формирование систем управления персоналом на основе маркетинга, интеграция маркетинга и управления персоналом	появление первых моделей внутреннего маркетинга персонала, системный подход к мотивации и удержанию работников
Становление концепции маркетинга персонала	2000-е	маркетинг персонала выделяется как отдельное направление, обеспечивающее долгосрочное формирование кадрового потенциала организации	определение количественных и качественных потребностей в персонал рассматривается как стратегический ресурс
Современ- ный этап	настоящее время	маркетинг персонала тесно связывается с формированием и продвижением бренда	создание внутренней и внешней привлекательности

работодателя; разработка	бренда работодателя,
ценностного предложения	активное использование
работодателя (EVP)	цифровых технологий

Рассматривая маркетинг персонала применительно к деятельности предприятий гостинично-ресторанного бизнеса, отметим, что существует определенный пробел в исследованиях, касающихся данной сферы. В научных источниках рассматриваются маркетинговые подходы управлению предприятиях гостиничного бизнеса [22]; человеческими ресурсами на раскрывается значение подготовки и обучения персонала в гостиницах, а также практические рекомендации по совершенствованию HR-процессов [132]; современной изучаются вопросы создания системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников [53]; рассматриваются вопросы наставничества как одного из инструментов маркетинга персонала [244]; изучаются маркетинговые и HR-проблемы индустрии гостеприимства [258] и влияние внутреннего маркетинга в отелях на их эффективность [257]; исследуется действенность маркетинговых персонал-технологий составляющей кадровой политики гостинично-ресторанных предприятий [232]. Между тем, имеющиеся работы отличаются фрагментарностью, отсутствием концептуализации единого подхода К содержательных характеристик маркетинга персонала.

Маркетинг персонала можно рассматривать как ключевой инструмент кадровой обеспечивающий реализации политики, взаимосвязь между стратегическими приоритетами организации и реальными тактическими мероприятиями по эффективному управлению человеческими ресурсами. Он выступает связующим интересами работодателя звеном между И потребностями способствует сотрудников, формированию a также долгосрочных конкурентных преимуществ организации на рынке труда.

В практике работы предприятий гостинично-ресторанных услуг маркетинг персонала имеет определенную специфику, обусловленную следующим:

- 1) продукт гостинично-ресторанного бизнеса не имеет осязаемой формы, т.к. клиент приобретает атмосферу, комфорт, эмоции, уровень сервиса, а это, соответственно требует от маркетинга акцента на формировании имиджа, бренда и доверия, как со стороны клиента, так и со стороны персонала;
- 2) услуга в гостинично-ресторанной сфере создаётся и потребляется одновременно, т.е. формируется в процессе непосредственного взаимодействия сотрудника и клиента, что обуславливает особую роль человеческого фактора. Каждый контакт сотрудника с гостем становится элементом коммуникации бренда и оказывает прямое влияние на восприятие уровня сервиса, удовлетворённость потребителя и формирование лояльности. Поэтому такие действия как подбор, профессиональная подготовка, формирование корпоративной культуры и мотивация становятся неотъемлемой частью маркетинговой стратегии гостиничного предприятия;
- 3) качество обслуживания клиентов зависит от компетентности и профессионализма персонала, который в определенной степени является «носителем бренда». В связи с этим в гостинично-ресторанной сфере на первый действия, маркетинговые план выходят направленные на развитие клиентоориентированного формирования маркетинговой подхода, корпоративной культуры, а также обеспечение лояльности сотрудников к бренду организации;
- 4) одной ключевых особенностей маркетинга в гостинично-ресторанной сфере является непостоянство качества предоставляемых услуг. Даже при наличии детально разработанных стандартов обслуживания фактический уровень качества труда работников может варьироваться в зависимости от субъективных факторов: психологического состояния и мотивации персонала, степени загруженности предприятия, особенностей конкретной ситуации взаимодействия с клиентом. В этих условиях задача маркетинга заключается в разработке и внедрении инструментов, сглаживающих такие колебания, а именно формирование системы контроля и оценки сервиса, разработки и реализации программ обучения и профессиональной подготовки сотрудников,

механизмы стандартизации процедур обслуживания, а также формирование устойчивых ожиданий у потребителей посредством внутреннего маркетинга и корпоративной культуры;

5) в гостинично-ресторанной сфере восприятие услуги формируется не только за счёт её функциональных характеристик (качество приготовленных блюд, и комфортность номера), чистота НО через совокупность И общее дополнительных факторов, которые создают впечатление взаимодействии с предприятием (дизайн интерьера, эстетика оформления помещений, сенсорные стимулы, поведение персонала). Таким образом, потребитель оценивает не изолированный комплексное продукт, переживание, определяемое в научной литературе как «опыт взаимодействия с брендом», в котором немаловажная роль отводится персоналу, поскольку именно через межличностное взаимодействие реализуется значительная часть нематериальных компонентов услуги. Даже при высоком уровне материальнотехнической базы впечатление потребителя ВО МНОГОМ определяется коммуникативной компетентностью И профессиональным поведением сотрудников. В этом контексте маркетинг персонала выступает центральным элементом стратегии создания целостного клиентского опыта, обеспечивая подбор и подготовку сотрудников, формирование у них сервисной ориентации, развитие навыков эмоционального интеллекта, а также в поддержании корпоративной культуры, направленной на клиентоориентированность.

Следует также отметить, что для предприятий гостинично-ресторанных услугособую значимость приобретает компетентностный подход в связи с высокой долей межличностных контактов между персоналом и клиентами, а также с одновременным производством и потреблением услуги. В контексте маркетинга персонала компетентностный подход выполняет несколько ключевых задач:

- формирование ценностного предложения работодателя (EVP) связано с необходимостью обеспечения наличия у сотрудников профессионализма и клиентоориентированности, т.е. компетенций сотрудников, которые становятся

частью бренда предприятия и формируют у потребителей устойчивое восприятие качества услуги;

- подбор квалифицированного персонала с помощью сегментации рынка труда на основе компетентностных моделей, позволяющий привлекать кандидатов, наиболее соответствующих требованиям гостинично-ресторанного бизнеса, что снижает риски непостоянства качества обслуживания;
- обеспечение конкурентоспособности предприятий на основе создания уникального клиентского опыта, формируемого посредством развития компетенций персонала, основанных на эмоциональном интеллекте, кросскультурных коммуникациях, умении работать в стрессовых условиях, умении предлагать высококачественный сервис;
- совершенствование внутреннего маркетинга, т.к. поддержание и развитие компетенций через обучение, корпоративные стандарты и систему мотивации повышают вовлеченность и лояльность сотрудников, что укрепляет организационную культуру и снижает текучесть кадров [124, с. 35].

Изучение научных подходов к дефиниции «маркетинг персонала», рассмотрение эволюции развития данного направления и специфики для гостинично-ресторанного бизнеса позволило определить, что маркетинг персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг представляет собой процесс разработки и практической реализации комплекса взаимосвязанных мер по привлечению, развитию и удержанию квалифицированных работников с учетом ключевых компетенций.

Соответственно система маркетинга персонала базируется на таких элементах как: брендинг работодателя, потребности и ожидания потенциальных сотрудников, привлечение кандидатов, подбор и найм, адаптация и обучение, развитие и карьерный рост работников, удержание сотрудников.

Цель развития маркетинга персонала заключается в формировании условий для повышения мотивации работников и сотрудников предприятий гостинично-ресторанной сферы, повышения уровня компетенций персонала

для повышения индикаторов качества профессионального обслуживания и полноценного удовлетворения запросов и потребностей клиентов гостинично-ресторанной сферы.

Комплекс маркетинговых инструментов и его воздействие должны быть направлены на эффективную координацию персонала, мотивацию и формирования корпоративной культуры, повышение лояльности персонала предприятий гостинично-ресторанных услуги формирование кадрового потенциала на основе высокопрофессиональных кадров это залог эффективного маркетинга персонала.

Важным является вопрос об элементах комплекса маркетинга персонала, определяет политику формирования персонала, его обучения и который повышения квалификации, переподготовки и дополнительной подготовки и систему оценки качества деятельности персонала в сфере гостиничноресторанных услуг. Бурдюгова О.В., Коркешко О.Н., и Прытков Р.М. выделяют такие его составляющие, как «...продукт – предложение рабочего места, цена – распределение внутренняя коммуникационная контракт, политика, продвижение – развитие организации» [26, с. 66]. Интересен, на наш взгляд, подход Чащина В.В., в котором он выделяет три группы элементов: «3С»: коллектив, культура, конъюнктура; 2) «3I»: инвестиции в человеческий капитал, интрапренерство, имидж; 3) «6Р»: штатный персонал, потенциальные работники, работодатель и контактные аудитории, рабочее место, система мотивации, материальное окружение, позиционирование и продвижение» [221, с. 66]. Сова О.Н. и Федушина О.В. в качестве комплекса маркетинга персонала рассматривают следующие элементы: продукт – рабочее место и обязанности, цена – оплата труда, место – организационная структура, продвижение – внутреннее позиционирование, физическое окружение – условия труда, процессы – взаимодействие между клиентом и компанией, заинтересованные стороны [197, с. 58]. Сравнительная характеристика основных подходов представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 — Сравнительная характеристика подходов к определению элементов комплекса маркетинга персонала

Авторы /	Базовая	POWER HAD A LEHEMON F	
Авторы / источник		Элементы комплекса	Особенности подхода
источник	модель	маркетинга персонала • Товар – рабочая сила	
Сардак Е.В. (2012) [184]	адаптация 4Р	 Цена – зарплата и компенсационный пакет Место – продажа работником себя как покупателя Продвижение – самореклама, личный PR Персонал – развитие компетенций 	трансформация 4Р на HR- сферу и добавление пятого элемента – персонала и развития его компетенций; удобство практического применения данной модели
Чащин В.В. (2013) [221]	авторская система (3C, 3I, 6P)	• 3 «С»: коллектив, культура, конъюнктура • 3 «І»: инвестиции в человеческий капитал, интрапренерство, имидж • 6 «Р»: штатный персонал, потенциальные работники, работодатель и контактные аудитории, рабочее место, система мотивации, материальное окружение, позиционирование и продвижение	самый развернутый и стратегически ориентированный подход, сочетающий традиционные и инновационные элементы, включая инвестиции и корпоративную культуру.
Бурдюгова О.В., Коркешко О.Н., Прытков Р.М. (2016) [26]	адаптация 4Р	 продукт – предложение рабочего места цена – контракт распределение – внутренняя коммуникационная политика продвижение – развитие организации 	простая и наглядная трансформация 4Р на HR-сферу; акцент на формальных характеристиках взаимодействия работник работодатель.
Нагибина Н. И., Боровых К. О., Белоусова И. А. (2018) [154]	Расширенн ый HR- маркетинг	 концепция маркетинга персонала сегментация целевой аудитории конкурентный анализ ценность (value proposition) позиционирование каналы коммуникации HR-бренд эффективность (оценка результатов) 	практико-ориентированный подход, который расширяет 7Р за счёт стратегических инструментов (сегментация, конкурентный анализ, метрики эффективности). Подходит для анализа HRбрендинга и стратегического управления персоналом.
Сова О.Н., Федушина О.В. (2022) [197]	расширен- ный маркетинг- микс (7P)	 продукт – рабочее место и обязанности цена – оплата труда место – организационная структура продвижение – внутреннее позиционирование физическое окружение – условия труда 	адаптация 7Р к HR; акцент на сервисной специфике (условия труда, процессы, заинтересованные стороны).

Продолжение таблицы 1.2

Авторы /	Базовая	Элементы комплекса	Особенности подхода
источник	модель	маркетинга персонала	Особенности подхода
		 процессы – взаимодействие между клиентом и компанией люди – заинтересованные стороны product – вакансия, работа как 	
А. Софика, С. Косма (2018) [268]	7Р (расширенн ый маркетинг- микс)	предложение • ргісе — вознаграждение и компенсации • рlасе — каналы поиска и распространения вакансий • ргототіоп — продвижение работодателя и рекрутинговых кампаний • реорlе — HR-специалисты, менеджеры по найму, кандидаты • рhysical evidence — корпоративный бренд, рабочая среда • ргосеss — процедуры рекрутинга и отбора	зарубежный пример применения 7Р к НR-маркетингу; акцент на рекрутинг и брендинг работодателя; внимание к процессам и «доказательной базе» (корпоративная культура, бренд).

Как свидетельствует обзор подходов к составу комплекса маркетинга, все авторы используют адаптацию традиционного комплекса маркетинга к сфере управления персоналом, где «продукт» трактуется как рабочее место или совокупность условий труда, «цена» — как трудовой контракт или оплата, «место» — как внутренняя структура или коммуникации, а «продвижение» связывается с развитием и позиционированием организации. У исследователей присутствует общая идея: персонал рассматривается не только как ресурс, но и как объект маркетинга, а HR-инструменты — как часть маркетинговой стратегии.

Сравнение представленных подходов демонстрирует эволюцию теоретико-методологических основ маркетинга персонала. Ранние модели [26, 128] основываются на прямой адаптации классического маркетинг-микса и концентрируются на формальных характеристиках взаимодействия между работодателем и работником. Более поздние разработки [154, 197] усложняют структуру комплекса, включают стратегические и сервисные элементы (корпоративная культура, процессы, заинтересованные стороны). Зарубежный

опыт [268] подтверждает универсальность модели 7Р, применяя её к рекрутингу и формированию бренда работодателя. Практико-ориентированная модель расширяет инструментарий за счёт стратегического анализа (сегментация, конкурентная среда, эффективность), что делает её более применимой в современных условиях конкуренции за трудовые ресурсы.

В дальнейших исследованиях мы будем придерживаться точки зрения, что комплекс маркетинга персонала включается следующие составляющие

product (продукт) — не товар, а ценностное предложение работодателя и «продукт персонала»: знания, умения, профессиональные компетенции.

price (цена) — отражает стоимость удержания и мотивации, включая оплату труда, бонусы, льготы и нематериальные стимулы.

place (распределение) — каналы привлечения и удержания персонала (внешние и внутренние коммуникации, карьерные сайты, корпоративная среда).

promotion (продвижение) — внутренние и внешние PR-активности, направленные на укрепление бренда работодателя.

реорlе (люди) — центральный элемент комплекса, включающий как сотрудников, так и руководителей, формирующих HR-ценности.

process (процессы) — организационные механизмы, обеспечивающие развитие, обучение и адаптацию персонала.

physical evidence (физическая среда) — материальные проявления корпоративной культуры: интерьер, фирменный стиль, стандарты обслуживания, корпоративная символика.

Таким образом, с точки зрения маркетинга персонала любой сотрудник рассматривается как внешний или внутренний клиент компании, а рабочее место – как специфический товар, который необходимо «продать» посредством формирования его ценности и привлекательности. При этом ключевым элементом данного «товара» выступает качество трудовой деятельности, понимаемое не только как выполнение функциональных обязанностей на должном профессиональном уровне, но и как совокупность условий,

обеспечивающих эффективность, мотивацию и удовлетворённость трудом. Поэтому маркетинг персонала ориентирован не просто на заполнение вакансии, а на создание такого «продукта рабочего места», который соответствует ожиданиям сотрудника, способствует раскрытию его компетенций и одновременно обеспечивает достижение стратегических целей организации.

1.2 Качество труда работников в системе маркетинга персонала

В условиях высокой конкуренции на рынке гостинично-ресторанных услуг качество труда персонала выступает ключевым фактором, определяющим обслуживания, удовлетворённость клиентов и, как результаты предприятия. Маркетинг персонала, непосредственное влияние на качество труда в гостинично-ресторанном бизнесе, выступает связующим звеном между кадровой политикой обслуживания, стандартами формируя сотрудников мотивацию профессиональному росту и ответственному выполнению обязанностей. Это влияние обусловлено рядом обстоятельств:

Во-первых, маркетинг персонала способствует привлечению и удержанию квалифицированных работников. Для гостиниц и ресторанов, где прямое взаимодействие с клиентом формирует основное впечатление о сервисе, критически важно иметь персонал, обладающий профессиональными и коммуникативными навыками. Использование маркетинговых подходов (бренд работодателя, ценностное предложение для сотрудников, привлекательные условия труда) помогает организациям завоевывать внимание специалистов и снижать текучесть кадров, которая традиционно высока в данном секторе бизнеса.

Во-вторых, маркетинг персонала ориентирован на внутренний рынок труда, то есть на восприятие сотрудников как «внутренних клиентов». Такой подход формирует более высокий уровень лояльности персонала, а в гостинично-ресторанной сфере, где трудовые процессы часто сопряжены с

эмоциональной нагрузкой, нерегламентированным графиком и интенсивным темпом работы, внимание к внутреннему маркетингу позволяет улучшать состояние морально-психологического климата в коллективе.

В-третьих, качественная реализация маркетинга персонала отражается на стандартах обслуживания. Когда работники ощущают ценность своего труда и видят перспективы профессионального развития, они более склонны придерживаться корпоративных стандартов сервиса и стремятся превзойти ожидания клиентов.

В-четвёртых, использование маркетинга персонала способствует гармонизации интересов работодателя и сотрудников: для работодателя это означает рост эффективности бизнеса, снижение затрат на текучесть и повышение качества обслуживания; для персонала — улучшение условий труда, возможность обучения и карьерного продвижения. Такая взаимосвязь формирует устойчивый кадровый потенциал, без которого невозможно поддерживать конкурентоспособность предприятий гостинично-ресторанных услуг.

Современный оперируя категорией маркетинг, «качество», часто рассматривает его в приложении к какому-либо объекту. В науке и практике экономические категории широко используются такие как «качество продукции», «качество услуг», «качество труда» и т.д. Поддерживая позицию Лантушенко Л.С., изложенную в работе [137], считаем, что в процессе обеспечения качества в рамках функционирования предприятия как целостной системы, ключевое место должно быть отведено проблеме качества труда, поскольку человеческой фактор был и продолжает оставаться определяющим для развития предприятий любых отраслей и сфер деятельности, в том числе и гостинично-ресторанного бизнеса. Данная позиция не является инновационной и прослеживается в трудах многих ученых, связанных с качеством. Так, известный исследователь вопросов качества К. Исикава, в своей работе [255] отмечает, что «принцип развития личности способствует успеху, тогда как принцип использования личности ведет к провалу». Из данного утверждения

следует, что при получении продукции высокого качества ключевая роль должна отводиться работникам, развитию их способностей и созданию благоприятных условий для высококачественного труда. Э. Деминг в качестве управления качеством одного ИЗ принципов выделяет поддержание удовлетворения сотрудников результатами труда, обеспечивает которое улучшение его качества, и как следствие – повышение конкурентоспособности продукции [247]. Американский специалист по вопросам управления качеством Дж. Х. Харрингтон отмечает особую роль руководства в достижении высоких результатов труда и отдельным разделом выделяет проблему мотивации, подчеркивая прямую зависимость производительности и качества труда от его стимулирования [216].

Концептуально соглашаясь с изложенными выше мнениями относительно роли человека в сфере общественного производства, добавим, что только качественное выполнение им своих профессиональных обязанностей в любой сфере — производственной либо непроизводственной, постоянное профессиональное самосовершенствование, ориентация на потребителя являются движущей силой развития предприятия, и как следствие — целью маркетинговой политики в области управления персоналом.

Это особенно важно в современных условиях становления экономики Донецкой Народной Республики, поскольку годы социально-политической нестабильности обусловили существенное ухудшение большинства экономических показателей, приведших к стагнации социальной сферы региона. В таких условиях предприятиям и организациям необходимы иные теоретические подходы, практические и методические рекомендации, которые стимулировали бы решение таких проблемных вопросов как:

- использование качественных показателей как резерва наращивания объемов производства и сбыта товаров, работ и услуг;
- завоевание устойчивого долгосрочного доверия потребителей продукции, в том числе на международном уровне;

- создание условий для развития профессиональных компетенций персонала, повышение эффективности его работы.

Решение данных проблемных вопросов невозможно без обоснованного понятийного аппарата, являющегося базисом дальнейших практических и методических рекомендаций. Для этого проведем исследование сущностных характеристик первичной экономической категории «качество» и ее производной — «качество труда», представим авторскую характеристику данных понятий, а также обоснуем роль и место категории «качество труда» в маркетинге персонала.

Развитие теории качества и приобретение ею междисциплинарного характера связано, прежде всего, со стремительным развитием экономики, усложнением социально-экономических отношений. Именно данный период является этапом становления качества как отдельного научного направления, а общественно-производственных отношений, произошедших усложнение благодаря научной революции XIX ст. привело к формированию подхода, согласно которому все процессы и явления рассматриваются во взаимосвязи друг с другом по образу машин и механизмов. В данном случае категория «качество» рассматривается во взаимосвязи с другими экономическими категориями – спросом, предложением, ценой, доходом. Так, Слуцкий в работе [193, с. 463] отмечал, что «...спрос на благо, относительно необходимое... с необходимостью всегда нормален, т.е. уменьшается, если цены на него возрастают, и увеличивается, если цены падают; для товаров не необходимых [низшего качества] действие эффекта дохода может быть противоположно эффекту замещения».

С усилением роли «рынка покупателя» в XX ст. возросла роль конкурентной борьбы между товаропроизводителями. Именно этот период характеризуется изучением качества продуктов с различных сторон (технической, органолептической, эстетической, экологической и др.). Данный этап характеризуется широкими дискуссиями по вопросу сущности качества, его видов и форм, критериев, что частично отражено в работах Дж. Джурана

[256], К. Исикавы [255], Ф. Кросби [246], В. Окрепилова [159], А. Субетто [201], А. Фейгенбаума [250]. Так, Д. Джуран считал, что «у слова «качество» существует множество значений, но два из них преобладают над другими: 1) качество состоит из тех свойств продукта, которые соответствуют требованиям потребителей, а значит, обеспечивают удовлетворенность данным продуктом; 2) качество заключается в свободе от дефектов» [256]. К. Исикава утверждал, что «...качество должно быть всеобъемлюще, недостаточно сказать о продукте, что он «высокого качества», необходимо сфокусировать внимание на качестве каждого аспекта деятельности предприятия» [255]. А. Фейгенбаум считал потребительских, общую совокупность технических, качеством технологических и эксплуатационных характеристик изделия или услуги, посредством которых изделие или услуга будет отвечать требованиям потребителя при их эксплуатации [250].

Широкомасштабные процессы информатизации общества, обусловленные бурным развитием компьютерной техники и информационных технологий, сформировали информационную парадигму качества, что нашло отражение в работах таких исследователей как Герасимова Е.Б., Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. [33], Шадрин А.Д. [233]. Так, Герасимова Е.Б. и соавт. определяют качество как «феноменологическую информацию отображения собственных характеристик объекта, удовлетворяющих требования рыночной конъюнктуры» [33, с. 16].

Значительное количество научных работ таких исследователей, как Гоберман Л.А. [34], Ихсанова Л.Р. [122], Манукян Г.А. [144], Семенов Д.С. [186], Ягунова Н.А. и Тишакова М.С. [235], уделено изучению качества как экономической категории, которая «... имеет тесную взаимосвязь с потребительной стоимостью» [144, с. 86]. Именно в данном направлении прослеживается тесная взаимосвязь понятия «качество» с маркетинговыми аспектами функционирования предприятий. Авторы определяют значение маркетинга в обеспечении приращения добавленной ценности продукта [43], рассматривают влияние маркетинговых инструментов на повышение качества

продукции [91], изучают вопросы изменения понимания качества производителями и потребителями по мере развития производства и рынка [200], доказывают необходимость развития маркетинга качества как «... перспективную область использования скрытого потенциала на стыке психологии потребителя, маркетинга и экономики» [47, с. 215].

Проведенное исследование генезиса теории качества свидетельствует, что данная категория интересовала ученых достаточно давно и продолжает вызывать интерес в настоящее время. Основные этапы в исследовании теории качества объективно соответствуют стадиям развития общества.

Современная экономическая литература представляет различные подходы к трактовке термина «качество». Исследование трудов современных авторов, представленное в таблице А.2, приложения А позволило выделить пять основных подходов к пониманию его сущности (рис. 1.2).

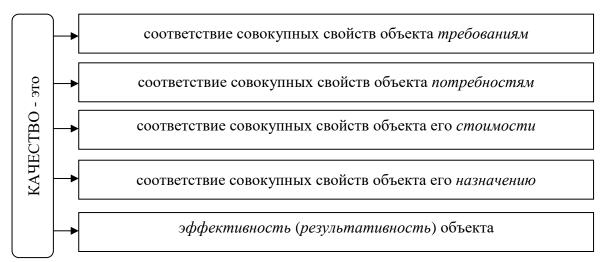


Рисунок 1.2 – Группировка подходов к пониманию термина «качество»

Рассмотрим детальнее представленные подходы к трактовке термина «качество», сгруппировав их в соответствии с ключевой характеристикой, а также проанализируем, существуют ли коренные отличия в понимании исследуемой экономической категории. Трактовка качества с позиции удовлетворения потребностей и требований потребителя поддерживается наиболее многочисленной группой исследователей [36, 256].

Такие исследователи как Лозовский Л.Ш. и Райзберг Б.А. [139] отождествляют понятия «потребность» и «требование». Однако, не смотря на содержательную схожесть, считаем, что данные категории не являются Семантический тождественными. анализ терминов «потребность» «требование» свидетельствует, что первом случае речь идет о необязательном условии, в контексте пожелания [85], а во втором – об условии, обязательном для выполнения [208]. Как отмечено в работе Куприяновой Л.М., «...требования потребителей к качеству устанавливаются нормативными и нормативнохарактеристиками, фиксируются техническими которые документах отраслевых стандартов; государственных И технических условиях технических заданиях на проектирование или модернизацию изделий; чертежах и технологических картах; технологических регламентах и картах контроля и других документах, включая фирменные стандарты» [134, с. 76]. Поддерживая данную позицию, считаем, что в понимании качества как соответствия совокупных свойств объекта ожиданиям субъекта следует выделять два направления – поведенческий (соответствие потребностям как внутренним мотивам потребителя) и технический (соответствие требованиям условий, стандартов, регламентов и др.).

Данные таблицы А.2 приложения А свидетельствуют, что видение ученых относительно сущности категории качества не ограничивается только лишь указанным подходом. Ряд авторов рассматривает категорию «качество» как стоимостную, с позиции соотношения потребностей и затрат [216], проводя параллель между качеством и ценой продукции, определяя цену как меру удовлетворяемых потребностей. Отельные исследователи трактуют категорию «качество» как соответствие объекта его функциональному назначению, а эффективности всех сторон деятельности также с точки зрения «... предприятия» [34, с. 44]. Частично соглашаясь с мнением исследователей относительно зависимости уровня цены и уровня качества объекта, а также о необходимости удовлетворять потребности субъектов в соответствии с потребления, функциональным объектов считаем, назначением что

представленные подходы не дают возможности раскрыть категорию качества в полной мере.

Подводя итоги, следует отметить, что определению сущности экономической категории «качество» посвящено большое количество научных работ и научный поиск продолжается. Это свидетельствует о том, что актуальность данной категории не снизится в ближайшее время и продолжит свое развитие, дополняясь новым содержанием и подходами к трактовке.

Учет ключевых характеристик качества как экономической категории позволяет выделить принципы данного понятия (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Базовые принципы качества как экономической категории

Принцип	Сущность принципа		
Динамичность	Характеризует изменения значимости критериев качества в отношении одного и того же объекта в связи с изменением внешней и внутренней среды организации.		
Дискретность	Отражает качество объекта с точки зрения конкретности его уровня в определенный промежуток времени, а также отражает необходимость оценки качества для понимания его уровня.		
Клиентоориентированность	Отражает зависимость качества объекта от запросов и потребностей клиентов.		
Комплексность	Характеризует качество объекта как сложную категорию, включающую многообразие параметров и свойств, влияющих на общее представление об объекте.		
Прогрессивность развития	Характеризует генезис теории качества по мере развития социума и экономики, ориентацию на потребности общества определенного этапа развития.		
Соотнесение	Отражает обязательность привязки категории качества к какому-либо объекту.		
Целеполагание	Отражает необходимость управления процессами качества для достижения установленных целей субъектов системы.		

Сформировано автором.

Внося свой вклад в развитие теории качества, считаем, что качество — это степень соответствия характеристик объекта качества системе поведенческих и технических требований со стороны субъектов качества на всех стадиях производственного процесса, базирующаяся на принципах динамичности, дискретности, клиентоориентированности, комплексности, прогрессивности развития, соотнесения и целепологания.

Под объектом в данном контексте понимаем широкую группу результирующих И промежуточных показателей производственной деятельности человека – продукцию, услуги, процедуры, методы, операции, производственную систему, управленческую деятельность, технологический процесс, трудовую деятельность и т.д. Под субъектами качества понимаются все участники производственной деятельности – общество, государство, изготовители, общественные организации, потребители, поставщики. Поведенческие требования рассматриваются нами в контексте субъективных мотивов потребителей и представляют собой группы потребностей согласно предназначению объекта, надежности и долговечности, экологичности, экономичности, эргономичности, эстетики И т.д. Под техническими требованиями в данном контексте понимается система нормативно-правовой документации различного уровня: международные стандарты, государственные и отраслевые стандарты, стандарты общественных организаций, а также технические условия и стандарты предприятий и организаций. Отсутствие четкости формулировок термина «качество» ведет к научной дискуссии его производных понятий – «качества продукции», «качества управления» и, в том числе, исследуемой нами – «качества труда».

С целью формирования личной позиции по данному вопросу, рассмотрим альтернативные подходы к трактовке качества труда как экономической категории, представленные в научной литературе (таблица А.3 приложения А), выделив основные этапы его становления и ключевые содержательные характеристики.

В исследованиях советского периода под качеством труда понималась совокупность свойств и характеристик трудовой деятельности, влияющих на ускоренное развитие общества. При этом ключевым результатом такой деятельности выступает критерий производительности, рост которого свидетельствует о качестве труда.

Примером такого подхода является исследование Долишнего М.И., Беленького П.Е., Цапенко Б.В., которые считали, что «качество труда

включает, кроме сложности условий и народнохозяйственного значения, степень подготовленности работника, его квалификации, а также основную характеристику труда — производительность и зависит от интенсивности и сложности труда» [51]. Подобного мнения придерживался Куровский К.И., который в работе определил, что «... качество труда — это ... понятие, которое обобщает множество различных свойств труда ..., учитывающих все основные качественные и количественные стороны любого вида труда и в целом характеризуется сложностью, интенсивностью и производительностью труда» [136].

Кривенко Л.В. в своей работе определял качество труда как « ... общеэкономическую категорию, которая содержит следующие структурные свойства: сложность (квалификация, ответственность, напряженность); (напряженность единицу времени); интенсивность труда за производительность; производительные силы (потенциальную возможность эффективность производительности труда); (плодотворность, результативность); культуру (способ деятельности людей в соответствии с их способностями), творчество и экологичность труда» [131]. Отдельная группа исследователей советского периода в своих работах обращала внимание на социальные аспекты трудовой деятельности – развитие профессиональных и профессиональных духовных качеств человека при выполнении ИМ обязанностей. Так, Бляхман Л.С., Сидоров В.А. в работе указывали, что «... качества труда должно учитывать кроме сложности, точности, скорости работы такие факторы как материально-технические условия, количество и качество продукции, и, главное - социальные элементы, связанные с развитием личности, ее потенциалом, содержательностью, трудовой моралью» [20]. Корогодин И.Т. считал, что «качество труда – это устойчивая совокупность профессиональных, квалификационных и духовных свойств целесообразной обеспечивают деятельности человека, которые создание качественной продукции, а также другого народнохозяйственного эффекта и определяется степенью общественной полезности результатов труда» [120].

В современных исследованиях качество труда рассматривается как «... степень его полезности, или способность труда (одного и того же количества) удовлетворить в той или иной мере какие-либо общественные потребности за счет потребления созданного им продукта» [17, с. 92]; дополняется новыми характеристиками, такими как результативность, степень дифференциации и разделения труда [8]; доказывается взаимосвязь данной категории с производительностью и положительном влиянии на нее [121]; исследуется влияние технологических инноваций на уровень качества труда [230].

Таким образом, ретроспективное исследование качества труда как экономической категории свидетельствует, что в целом, его первоначальное смысловое наполнение существенно не изменилось, но обретя новые характеристики, стало шире трактоваться. Современное понимание качества труда соотносится с подходами к трактовке качества, т.е. учитывает такие его характеристики как соответствие требованиям и потребностям, эффективность (результативность) процесса. Исследование содержательного наполнения экономической категории «качество труда» позволило выделить его следующие характеристики: свойства труда [20; 51; 131; 136; 140]; условия труда [20; 135]; эффективность или результативность труда [20, 27, 199]; характеристики трудовых ресурсов [51; 120; 131; 135]; степень дифференциации труда [8, 140] (рис. 1.3).

Понятие «качество труда» большинство авторов рассматривает с точки зрения эффективности или результативности, выделяя экономические и социальные его характеристики на макро- и микроуровне. Считаем, что эффективность трудовой деятельности во всех ее проявлениях, безусловно, является одной их характеристик данного понятия, однако трактовка качества труда исключительно с позиции отдельных показателей эффективности – количества продукции, экономии труда, народнохозяйственного эффекта значительно упрощает его понимание.

Достаточно распространенным является подход к трактовке качества труда с позиции таких его свойств как сложность, интенсивность,

напряженность, тяжесть, точность и т.д. Считаем, что данные категории в большей степени являются признаками трудовой деятельности, зависящими от вида выполняемой работы, ее технической оснащенности, сроков выполнения. Поддерживая мнение Ломовских Н.Н. [140, с. 66-67], полагаем, что данные категории свидетельствуют о готовности к выполнению конкретных трудовых функций, а не об их качестве.

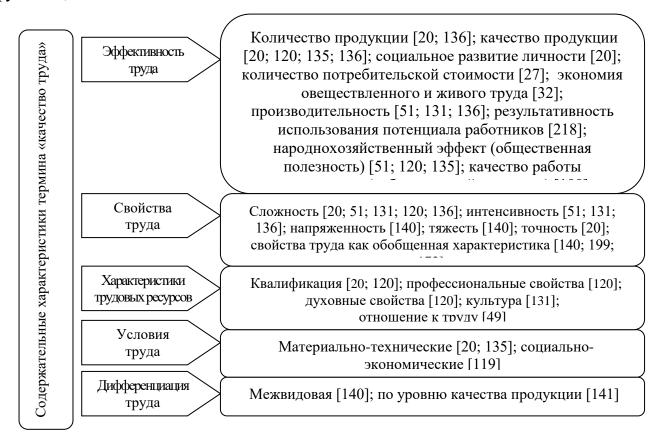


Рисунок 1.3 – Ключевые характеристики определения «качество труда»

Значительное число исследователей рассматривают качество труда с точки зрения профессиональных и личностных характеристик персонала, его отношения к труду, культуры и т.д. Не снижая значимости данных факторов для процесса трудовой деятельности, считаем, что представленные категории в большей степени соответствуют термину «качество трудовых ресурсов».

Условия труда как совокупность факторов производственной среды, по нашему мнению, оказывают опосредованное влияние на качество труда, поскольку создают условия для выполнения трудовых функций.

С учетом установленных характеристик сущности термина «качество труда», выявленных слабых и сильных сторон в трактовке разных авторов, считаем, что качество труда следует рассматривать как:

- структурную единицу в обеспечении качества продукции, работ, услуг;
- специфическую, индивидуальную характеристику выполненной работы;
- комплексный индикатор его результативности и эффективности;
- многоаспектное свойство, определяющее, оценивающее и стимулирующее трудовую деятельность.

Проведенный анализ теоретического содержания термина «качество труда» позволил сформулировать собственное определение термина. Считаем, что под качеством труда следует понимать фактический уровень реализации трудовых функций персонала предприятия, отражающий степень достижения требований, сформированных управленческим нормативных основании ожиданий и запросов субъектов рынка, оказывающий решающее влияние на достижение производственных И экономических работодателя посредством корректировки плановых показателей производства. Формирование базируется представленного подхода на использовании ключевых принципов качества в отношении трудовых процессов на предприятии.

В маркетинге персонала качество труда рассматривается как совокупность профессиональных, поведенческих и сервисных характеристик деятельности сотрудников, обеспечивающих соответствие выполняемой работы корпоративным стандартам и ожиданиям клиентов. Оно отражает степень эффективности результативности И трудового процесса, уровень клиентоориентированности и культуры сервиса, а также способность персонала формировать положительный опыт взаимодействия с организацией. контексте маркетинга персонала качество труда выступает ключевым элементом ценностного предложения работодателя (EVP), влияя не только на удовлетворённость клиентов и устойчивость бренда компании, но и на её привлекательность для настоящих и потенциальных сотрудников.

Качество труда персонала в маркетинге — это интегральная характеристика результативности и эффективности трудовой деятельности сотрудников, отражающая степень соответствия их профессиональных компетенций, мотивации и поведения стратегическим целям маркетинговой деятельности организации и ожиданиям её внутренних и внешних клиентов.

Взаимосвязь экономических элементов в отношении понятия качества труда отражена на рисунке 1.4.

СУБЪЕКТЫ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА В МАРКЕТИНГЕ ПЕРСОНАЛА Собственник бизнеса / HR-агентства / работники / клиенты

СИСТЕМА ТРЕБОВАНИЙ

- Трудовой кодекс РФ, закрепляющий права и обязанности работников и работодателей, включая требование обеспечения условий, отвечающих требованиям безопасности и качества трудовой жизни;
- подзаконные акты (межотраслевые и отраслевые правила, государственные стандарты, правила и нормативы, акты, приказы, положения, инструкции и др.);
- локальные акты предприятия (должностные инструкции, корпоративные стандарты качества обслуживания).

Характеристики труда

- профессиональная компетентность работника владение знаниями и навыками, необходимыми для выполнения обязанностей на высоком уровне
- способность сотрудников учитывать потребности и ожидания внешних и внутренних клиентов, обеспечивая высокий уровень сервиса;
- соблюдение корпоративных стандартов, профессиональных норм этического поведения

Результаты труда

- высокое качество обслуживания клиентов предприятий гостинично-ресторанной сферы;
- повышение производительности труда работников;
- снижение текучести кадров и стабильность трудового коллектива
- укрепление репутации компании как работодателя и повышение её привлекательности на рынке труда;
- повышение лояльности клиентов вследствие формирования положители ного клиентов опыта

ОБЪЕКТ — качество как совокупность профессиональных, поведенческих и сервисных характеристик деятельности сотрудников, обеспечивающих соответствие выполняемой работы корпоративным стандартам и ожиданиям клиентов

ЦЕЛЬ – достижение целей субъекта хозяйствования за счет активизации использования трудовых ресурсов

Рисунок 1.4 – Взаимосвязь элементов категории «качество труда» в системе маркетинга персонала (авторская разработка)

Теоретические и прикладные исследования в области качества труда и формирования системы его управления опираются на оценочные процедуры, фиксирующие его текущее состояние.

Оценка персонала рассматривается как элемент управления и как система аттестации кадров, применяется на предприятиях в той или иной модификации [65]. Система оценки качества труда персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг позволяет своевременно изучить степень подготовки работника, уровень квалификации сотрудника, профессиональные компетенции персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг.

Оценка качества труда персонала имеет важное значение в сфере гостинично-ресторанных услуг, поэтому для формирования стратегии развития маркетинга персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг необходимо определить систему оценки качества деятельности персонала и его квалификации.

С целью формирования собственной позиции по вопросу оценки качества труда на предприятиях гостинично-ресторанных услуг, рассмотрим представленные в научной литературе подходы (приложение Б), определим их преимущества и недостатки, анализ которых позволят обеспечить более высокий уровень обоснованности для дальнейших методических разработок.

Исследование содержательных характеристик подходов к оценке качества труда персонала и выделение особенностей для каждого из них говорит о целесообразности ИΧ использования В рамках оценки персонала соответствующих отраслей и сфер деятельности, а именно для тех, для которых они были разработаны. Основными недостатками представленных подходов, с нашей точки зрения, является ориентация на результаты эффективности деятельности предприятий (прибыль, конкурентоспособность и др.) без учета факторов антропоцентрической направленности; игнорирование интеллектуальных, психологических и творческих особенностей персонала; исключительное внимание к недочетам и упущениям в процессе достижения плановых показателей; оценка и стимулирование труда исключительно основных категорий персонала; формирование системы оценочных показателей экспертным способом без учета требований нормативной документации и пожеланий потребителей.

С экономической точки зрения квалификация персонала представляет собой человеческий капитал, как систему знаний относительно важных профессиональных компетенций и практических навыков, которыми могут обладать работник, сотрудник и персонал в целом, использование и применение которых для предприятия и компании будут иметь положительный эффект. Персонал, который обладает высокими критериями качества и имеет высокие профессиональные компетенции многозначительно характеризует положительный имидж и бренд предприятия и компании, что значительно сказывается на качестве оказываемых гостинично-ресторанных услугах и конкурентоспособность предприятий И компаний сфере повышает гостинично-ресторанных услуг.

Существует значительное количество методов оценки, используемых современными организациями. Условно их разделяют на два вида: традиционные методы оценки персонала и современные (рис. 1.5).

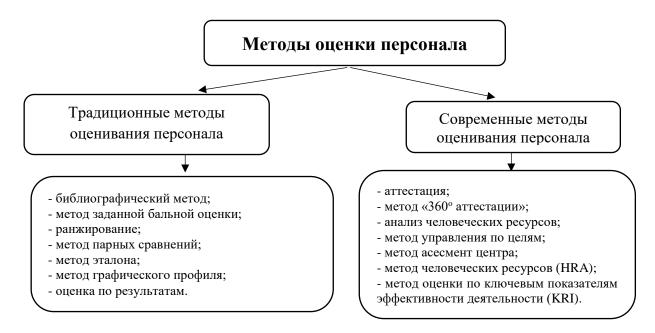


Рисунок 1.5 – Методы оценивания персонала

В последнее время получил распространение нестандартный метод оценки персонала « 360° аттестация», который создан на основе аттестации.

При его применении сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами равными по рангу и подчиненными руководителя. Конкретные механизмы аттестации персонала могут быть разными, но суть данного метода достаточно четко отражена в его названии, а именно - получение всесторонней оценки работника со стороны работников организации [239].

Использование метода оценки персонала «360° аттестация» через равные промежутки времени (например, год) позволяет отслеживать изменения восприятия работника окружением в коллективе и является мощным инструментом дальнейшего развития трудового потенциала работника. Указанный метод широко используется для оценки менеджеров, поскольку он позволяет оценить их качества как лидера и стиль управления. Однако применение для оценки персонала только этого метода не желательно.

Препятствиями внедрения данного метода на предприятии является специфическая корпоративная культура и неготовность руководителей предприятия к критике от подчиненных, также метод оценки персонала «360° аттестация» не рекомендуется внедрять с целью определения денежного поощрения сотрудника или для решения вопросов относительно его карьеры.

В последнее время распространяется метод ассессмент-центра, технология которого «...основана на компетентностном подходе и используется для анализа и развития трудового потенциала компании» [148, с. 97]. В процессе использования широко используется: данного метода психодиагностическое тестирование, биографическое интервью, деловые и ролевые игры, организационно-управленческие игры.

Ассессмент-центр позволяет осуществлять отбор кандидатов на работу на предприятии, проводить оценку потребности в развитии и совершенствовании управленческих качеств руководящих работников. С его помощью выявляются сотрудники для последующего продвижения, разрабатывается кадровая политика предприятия и осуществляется внутренне фирменный контроль.

К преимуществам ассессмент-центра относится высокая объективность результатов, связанная с личной заинтересованностью тех, кто проводит

процедуру, набор современных инструментов оценки, а также не формальная обстановка, в которой проходит процедура. Но у этой методики есть и серьезные минусы - проведение процедуры оценивания требует отвлечения персонала от работы на значительное время и высокая стоимость проведения такой оценки. Результаты оценки также зависят от профессионализма оценщиков, а заранее выяснить, какое качество их услуг, почти невозможно.

Анализ человеческих ресурсов (HRA) - это методика, разработанная международной исследовательской сетью Factum Group для проведения аудита приверженности сотрудников своей работе и предприятию, а также оценки степени их удовлетворенности. Методика позволяет выявить основные факторы, влияющие на мотивацию и поведение сотрудников. Фактически это методика, которая применяется для оценки лояльности персонала.

Метод управления по целям (МВО) - это систематический и организованный подход, позволяющий работникам предприятия фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов [129].

Метод оценки по ключевым показателям эффективности деятельности (КРІ) основан на оценке критериев успешности выполнения рабочих задач работником предприятия. Показатели эффективности каждого отдельного работника связаны с показателями эффективности работы его подразделения и измеряются в количественном (время, количество произведенной продукции, объем прибыли, процент брака и т.п.) или качественном выражении (уровень компетентности, качество обслуживания и т.п.) [109].

Однако, рассмотрение основных методов оценки персонала свидетельствует о том, что ни один из них в полной мере не раскрывает потенциал работника, поэтому необходима разработка усовершенствованной методики оценки качества труда персонала.

Теоретические и прикладные исследования в области качества труда и формирования системы его управления отражают ключевую роль анализа его текущего состояния [66]. Последний посредством изучения и оценки

показателей качества труда отдельных исполнителей, производственных подразделений и предприятия в целом оказывает непосредственное влияние на установление фиксированных отступов от регламентированных параметров производственного процесса, разработку мероприятий по устранению негативных влияний на производственный процесс, а также расчет размеров материального поощрения либо наказания персонала.

Следует учитывать тот факт, что процесс анализа должен носить регулярный характер, поскольку в условиях постоянной трансформации внутренней и внешней среды предприятий уровень качества труда не является константой. Именно поэтому выбору адекватного методического инструментария оценки качества труда, в том числе на предприятиях гостинично-ресторанной сферы, следует уделить особое внимание.

1.3 Концептуальная модель развития маркетинга персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг

В современных условиях развитие предприятия требует определенных конкурентных преимуществ: приобретение и использование персоналом новых знаний и умений, которые позволяют быть первыми в своем сегменте рынка; постоянное развитие персонала и инвестиции в него; создание высокой ценности бренда работодателя, обеспечивающего привлекательное место предприятия на рынке труда.

Только деятельность, основанная на этих преимуществах, дает возможность создать условия для содержательной, творческой, духовной работы - работы с высокими результатами и для наемного работника, и для предприятия. Создание условий на различных уровнях (общественной, корпоративной, индивидуальном) для качественной работы - качественные современные рабочие места, целесообразна занятость, гарантии безопасности занятости и профессионального роста для каждого сотрудника - также обеспечивают реализацию достойного труда. На качество труда существенно

влияет научно-технический уровень производства, состояние научной организации труда, социально-экономические условия производства, качество рабочей силы и ее организованность, активность, компетентность в своем деле.

Исходя из этого, с целью обеспечения качественной работы, поддержки конкурентоспособности предприятий и экономики в целом, необходимо создавать условия для эффективной трудовой деятельности – на различных уровнях обеспечивать соответствие труда определенным стандартам поведения умений, человека (уровень знаний, навыков, опыт) для достижения Результаты запланированного результата. качественного труда свидетельствуют о высокой производительности труда, качестве продукции, услуг и работ, экономической и социальной эффективности трудовой деятельности.

Маркетинг персонала в этом отношении выполняет функции стратегического инструмента кадровой политики, механизма формирования бренда работодателя, системы внутренних коммуникаций и ценностно-ориентированного подхода к управлению персоналом. Поэтому определение концептуальных основ развития маркетинга персонала вызывает научный интерес и прослеживается в работах Бондаренко В. А. и Андронниковой О.В. [24], Говоровой Н. А. [35], Грудистовой Е. Г. [44], Зулевой О.А. [96], Патласова О.Ю. [161], Чумаченко Г.В. [228].

Рассмотрим цели маркетинга персонала применительно к функционированию предприятий гостинично-ресторанной сферы.

Цели маркетинга персонала:

- 1. Формирование конкурентоспособного кадрового потенциала, обеспечивающего предприятия квалифицированными, мотивированными и лояльными сотрудниками, способными поддерживать высокий уровень сервиса.
- 2. Создание привлекательного имиджа работодателя для позиционирования предприятия на рынке труда как желанного места работы, что облегчает привлечение лучших специалистов, снижает текучесть кадров.

- 3. Обеспечение соответствия персонала стандартам сервиса и осуществление для этого подбора, обучения и развития сотрудников таким образом, чтобы они персонифицировали ценности бренда и гарантировали клиентам ожидаемое качество услуг.
- 4. Повышение внутренней вовлеченности и мотивации, т.е. развитие системы внутреннего маркетинга, рассматривающего работников как «внутренних клиентов», удовлетворение их профессиональных и социальных потребностей.
- 5. Увеличение общей результативности бизнеса через качество труда, которое, непосредственно влияет на удовлетворённость персонала, качество клиентского опыта и финансовые результаты предприятия.

гостинично-ресторанных деятельности предприятий маркетинг персонала неразрывно связан с восприятием клиентами услуг предприятия. Гости полагаются на сотрудников, которые предоставляют основной сервис и формируют их впечатления в каждой точке контакта. Вовлеченный, полный энтузиазма персонал приводит к довольным гостям, которые доверяют предприятию, часто возвращаются и рекомендуют его другим. И наоборот, неудовлетворенные сотрудники менее продуктивны, они проецируют негатив, который отвлекает клиента и подрывает его лояльность. Исследования показали, что неудовлетворенные сотрудники на 18% чаще совершают ошибки и могут стоить организациям до 34% их годовой зарплаты из-за снижения τογο, Более у работников производительности. \mathbf{c} низким вовлеченности на 25% выше уровень прогулов и на 62% больше несчастных случаев, что приводит к увеличению операционных расходов [264].

Преимущества маркетинга персонала (см. рис. 1.6) делают его выгодной инвестицией, которую сегодня следует рассмотреть гостинично-ресторанным предприятиям. Рассмотрим указанные преимущества более подробно.

Формирование привлекательного имиджа работодателя. В научной литературе бренд работодателя рассматривается как «...совокупность качеств организации, которые ассоциируются у целевой аудитории с ее однозначно

набором материальных положительным уникальным имиджем нематериальных преимуществ» [126, с. 67]. Репутация организации как работодателя оказывает воздействие как на потенциальных кандидатов, так и на действующих сотрудников. Она формирует определённый образ компании, который строится на эмоциональном восприятии и субъективных ощущениях персонала. Так, сотрудников привлекательность бренда ДЛЯ новых работодателя становится ключевым фактором выбора, а для работников организации играет решающую роль в поддержании или снижении уровня их мотивации и преданности компании. Грамотно разработанная стратегия способствует маркетинга созданию бренда персонала позитивного работодателя, повышающего доверие организации eë К конкурентоспособность на рынке труда.



Рисунок 1.6 — Преимущества и результаты маркетинга персонала (разработано автором)

Привлечение и удержание квалифицированных кадров. В условиях высокой конкуренции на рынке труда уникальное ценностное предложение работодателя становится основным инструментом формирования привлекательного образа компании для специалистов, обладающих редкими компетенциями. Привлечение и удержание квалифицированных с помощью процессом ограничивается маркетинга персонала не ЛИШЬ найма, представляет собой системную работу по созданию условий, при которых сотрудники рассматривают организацию не только как место работы, но и как профессионального и пространство личностного развития. Маркетинг персонала в данном контексте способствует также снижению текучести кадров, позволяя «... создавать новые качественные условия для поднятия мотивации имеющихся сотрудников к лучшей работоспособности» [180, с. 34].

Повышение качества обслуживания. Маркетинг персонала в гостиничноресторанной сфере способствует формированию корпоративных стандартов обслуживания, обеспечивает качественное обслуживание, основанное на клиентоориентированности и эмоциональном вовлечении персонала, содействует формированию у клиентов положительных впечатлений, которые выходят за рамки функциональной услуги. Это напрямую влияет на удовлетворённость гостей, стимулирует повторные визиты и формирует долгосрочную лояльность к бренду предприятия.

Устойчивый клиентский опыт. Сотрудники гостинично-ресторанного бизнеса должны стремиться обеспечить образцовое обслуживание клиентов, постоянно контактируя с ними. Маркетинг персонала, в свою очередь, позволяет стандартизировать эти контакты, обеспечивать единое качество сервиса и формировать позитивный опыт взаимодействия с брендом. Маркетинговые инициативы для персонала помогают людям вникнуть в тонкости того, что происходит на предприятии, узнать о последних новостях и обновлениях, новейших продуктах, предложениях, акциях и многом другом. Это, в свою очередь, помогает им предоставлять исключительные услуги клиентам, обладая необходимыми знаниями. Знакомство с работой бренда и

тем, что он собой представляет, также дает возможность установить определенные уровни обслуживания в индустрии гостеприимства, которые отражают бренд в его истинном смысле [176].

Эффективность хозяйственной деятельности. Оптимизация процессов работы с персоналом, совершенствование внутренних коммуникаций, разнообразных внедрение мотивационных И формирование систем корпоративной культуры В коллективе приводит К повышению производительности и рациональному использованию человеческого капитала, обеспечивая сокращение текучести персонала и уменьшение расходов, неизбежно возникающих в случае подбора, обучения и адаптацию новых сотрудников.

Долгосрочное конкурентное преимущество. Эффективная политика маркетинга персонала позволяет предприятиям гостинично-ресторанных услуг формировать уникальные ценностные предложения, которые сложно скопировать конкурентам, тем самым обеспечивая полное удовлетворение потребностей клиентов и устойчивые конкурентные позиции на рынке.

Маркетинг персонала гостинично-ресторанного предприятия включает внешний и внутренний маркетинг, поэтому рассматривая целесообразно выделить его стратегический и оперативный уровень (табл. 1.4).

Итак, стратегический маркетинг кадровой деятельности представляет собой составляющую кадровой политики предприятия и включает проведение различного рода маркетинговых исследований. Результатом его реализации является формирование целевых программ по привлечению и удержанию персонала на длительную перспективу. В свою очередь, оперативный маркетинг персонала ориентирован на текущую кадровую ситуацию и предусматривает активное воздействие как на рынок труда, так и на внутренний персонал средствами конверсионного, инновационного маркетинга, синхромаркетинга, ремакретинга и т.д.

Научное исследование проблемы формирования методического подхода оценки качества труда в современных условиях хозяйствования требует

разработки подхода, учитывающего современные принципы экономического анализа с применением современного экономико-математического инструментария его оценки. Предприятия сферы гостинично-ресторанных услуг не являются в данном случае исключением.

Таблица 1.4 — Содержание стратегического и оперативного маркетинга персонала гостинично-ресторанного предприятия

Уровни	Направления маркетинга персонала		
	внешний	внутренний	
стратегический	- анализ регионального и отраслевого рынка труда; - анализ перспектив развития производительных сил региона; - формирование стратегии привлечения высококвалифицированных кадров; - выбор внешних источников покрытия потребности в персонале; - исследование социальных потребностей носителей рабочей силы для формирования оптимальной мотивационной системы; - изучение изменений в трудовом законодательстве; - анализ деятельности конкурентов, т.е. изучение форм и методов работы с кадрами, специфики кадровой политики с целью выбора собственного варианта стратегии управления персоналом	 анализ общей стратегии развития предприятия; анализ состояния корпоративного рынка труда; анализ потребности в персонале; разработка требований к персоналу; анализ привлекательности рабочих мест; анализ трудового потенциала работника и коллектива; выбор внутренних источников покрытия потребности в персонале; расчет плановых затрат на привлечение и содержание персонала 	
оперативный	 рекламная деятельность в сфере персонал-маркетинга; формирование тактики привлечения высококвалифицированных кадров; поиск, подбор и отбор необходимого персонала; установление и поддержание связей с внешними источниками покрытия потребности в персонале; поддержка конкурентоспособности предприятия на рынке труда через изменения в системе мотивации, организации труда и производства. 	- комплексная оценка конкурентоспособности работника на корпоративном рынке труда; - установление соответствия между «качеством труда» и «ценой труда»; - приспособление персонала к потребностям производства; - расстановка персонала; - проведение опроса персонала с целью выявления негативных тенденций в кадровой системе и разработки мер по их устранению; - планирование деловой карьеры.	

Исходя из этого ключевым элементом системы количественной оценки качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг является формирование модели компетенций, базирующейся на принципах и методах компетентностного подхода и учитывающей особенности, присущие конкретной профессии.

Как отмечено в исследовании Ходовой Е.А., Гончаровой Н.А. [219], компетентностный подход выступает в качестве объективного метода оценки соответствия способностей сотрудника и трудовых действий в определенной должности, позволяет определить актуальное состояние той или иной компетенции, сравнить ее с эталонным значением, определить возможности компенсации и обучения до уровня желательной выраженности. В работе Ерошиной Е.Н отмечается, что оценка персонала, основанная на компетенциях, измеряет значимость работы, уровень компетенций, что может являться базой проектирования и корректировки постоянной части заработной платы (базового оклада), а также пересмотра переменной части вознаграждения [84, с. 786].

Вопросы влияния компетентности персонала на уровень качества труда персонала достаточно широко представлен в научной литературе. Так, в работе Садовникова Е.В., Омельченко И.В. [179, с. 86] отмечается, что управление компетенциями персонала является залогом эффективного функционирования системы менеджмента качества и предприятия в целом. В работе Галеева Б.Ш. и Фроловой И.И. отмечено, что персонал, выполняющий работу, влияющую на соответствие продукции требованиям субъектов системы качества, должен быть компетентным на базе полученного образования, подготовки, навыков, опыта [31, с. 32]. Князев В.Н. указывает на то, что деятельность организации в контексте процессного подхода [к качеству] позволяет совершенно иначе работников, компетенции структурировать понимать И накапливать профессиональные знания в организации, что влияет на общую эффективность ее деятельности [114, с. 10].

Представленные исследования рассматривают качество труда сквозь призму компетентностного подхода, характеризуя компетентность и

компетенцию как способность персонала решать определенный класс производственных задач, то есть реализовывать на практике имеющиеся знания, умения и навыки. При этом, как свидетельствует практика хозяйствования, персонал с одинаковым базовым уровнем может достигать разных производственных результатов. Понятие компетентности и определение ее уровня позволяет определить причину этих отличий и спрогнозировать успешность работы персонала предприятия. В данном случае компетентность выступает критерием качества труда, ядром системы, в соответствии с которым организовываются, оптимизируются и гармонизируются все прочие ее элементы.

В исследовании Кириллова Н.П., Дрошнева Е.В. говорится о том, что подхода управлении реализация компетентностного В человеческими конкурентоспособность, ресурсами организации позволит повысить ee сформировать у работников готовность к планированию профессиональной карьеры и решить многие практические задачи в области управления предприятием [111, с. 58].

С нашей точки зрения, данные характеристики укладываются в концепцию современной оценки качества труда, поскольку свидетельствуют об объективности оценочных процедур, взаимосвязи между результатами работы персонала и уровнем его вознаграждения, обеспечивают условия для повышения уровня результативности и эффективности труда каждого работника, что непосредственно влияет на итоги работы всего предприятия.

Компетентностный подход предполагает широкое использование понятий «компетентность» и «компетенция», заменяющих понятие «квалификация». Интеграция представленных категорий в систему маркетинга персонала должна осуществляться в соответствии с их содержательными характеристиками, изучение которых представляет значительный научный интерес.

В работе Зимней И.А. компетентность представлена как «...основанный на знаниях интеллектуальный и личностно-обусловленный опыт социально-профессиональной жизнедеятельности человека» [94]. Зеер Э.Ф. в своей работе

«...обобщенный определяет как способ действий, компетентность обеспечивающий продуктивное выполнение профессиональной деятельности» [92, с. 48]. При этом автор ядром компетентности определяет деятельностные (процедурные) навыки, необходимые для решения теоретических и прикладных задач в профессиональной сфере. К данной ключевой группе добавляются индивидуальные (мотивационные и эмоционально-волевые) и социальные (групповое поведение, готовность к кооперации, коммуникативные работе Петровой Е.И. способности) компетенции. В компетентность зрения способности и готовности рассматривается с точки человека профессиональную осуществлять деятельность на основе реализации компетенций [162, с. 76]. Спенсера Лайла М. и Спенсера Сайна М. указывают, что компетентность – это базовая характеристика человека, которая причинно связана с оцениваемым на основе критериев эффективности и/или наилучшим исполнением в работе [198]. Татур Ю.Г. определяет компетентность как качество человека, завершившего образование определенной ступени и выражающееся в готовности (способности) на его базе к успешной (продуктивной) деятельности с учетом ее социальной значимости и социальных рисков, которые могут быть с ней связаны [204, с. 24]. Исходя из представленных выше определений, можно сделать вывод, что компетентность является сложным интегрированным понятием и тесно связана с личностью конкретного работника, поскольку формируется посредством накопления знаний, профессионального опыта, а также его индивидуальных качеств.

Что касается термина «компетенция», то в работе Самоукина Н.В. он рассматривается с точки зрения ценностей и личных качеств, а также профессиональных навыков и знаний, необходимых сотруднику для выполнения профессиональных обязанностей [182]. В работе Халиулиной А.В., Ракоминой А.Ю. говорится, что термин «компетенция» раскрывается в трех составляющих: наличие профессиональных и общекультурных знаний, навыки, как применение опыта на практике, а также способы общения, предполагающие умение себя вести и выполнять трудовые функции [213, с. 63]. Такой подход

делает акцент на инструментальной стороне профессиональной деятельности, но при этом фиксирует важность социальных и поведенческих компонентов, что особенно актуально для сферы услуг.

Слепцова Е.В., Туманова М.Ю. утверждают, что компетенция – это совокупность взаимосвязанных знаний, умений и способностей персонала, необходимых для выполнения работы определенной сложности и содержания [192], представляя данное понятие в более «техническом» ключе, как соответствие требованиям конкретного вида деятельности. Базаров Т.Ю. трактует понятие компетенции максимально широко: «...комбинация знаний, навыков, мотивационных факторов, личностных качеств и эффективное решение которая обеспечивает ситуационных намерений, исполнителем задач определенного класса в определенной организации на определенном рабочем месте, в определенном производственном коллективе» [12]. Данное определение отражает системность категории и подчёркивает её контекстный характер: эффективность проявления компетенции зависит от условий конкретного рабочего места, организации и коллектива.

Подводя итоги теоретического обоснования и соотношения категорий «компетенция» и «компетентность» следует отметить их тесную взаимосвязь. Понятие компетентности, являясь базовым, отражает совокупность личных и профессиональных характеристик сотрудника, сформированных в процессе обучения и трудовой практики и необходимых для формирования его конкурентных преимуществ. При этом компетенция отражает уровень реализации данных характеристик на практике — в процессе трудовой деятельности и тем самым отражает качество труда конкретного исполнителя.

Исходя из результатов предыдущих исследований, можно утверждать, что компетенция и компетентность являются базовыми категориями маркетинга персонала необходимыми для обеспечения высокого качества труда, а разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой политики предприятий на сегодняшний день не может осуществляться без

определения, развития и оценки ключевых компетенций и уровня компетентности каждого работника и персонала предприятия в целом.

Следует отметить, ЧТО В современных экономических условиях маркетинга существенно усиливается значимость персонала ДЛЯ функционирования организаций, а ключевым фактором становится их способность ориентироваться на рыночные потребности. Под воздействием инструментов маркетинга персонала складывается особый тип стратегического мышления: управленцы различных уровней принимают решения, исходя из анализа их влияния на долгосрочные перспективы развития предприятия. Подобная приобретает рыночно-ориентированная стратегия особую актуальность в условиях глобальных экономических потрясений, когда даже ведущие компании вынуждены заново осмыслять свои ключевые компетенции и конкурентные преимущества.

В маркетинге персонала компетенции рассматриваются как стратегический cpecypc, помощью которого организация создает И поддерживает ценностное предложение сотрудников (EVP) ДЛЯ И обещание работодателя актуализирует бренда во взаимодействии внутренними и внешними аудиториями. Эти установки сформулированы в трудах по моделированию компетенций и HR-компетенций, где подчеркивается практическая роль компетенций в подборе, развитии и оценке персонала, среди которых следует отметить работы Антиповой О.Н. [7], Васильевой И.С. и Лазич Ю.В. [28], Демьянченко Н. В. [49], Камалова Р.К. [104], Конкина О.В. [117], Чулановой О.Л. и Валеевой А.Р. [226], которые подчеркивали, что маркетинг персонала обеспечивает эффективную работу организации «...за счет привлечения удержания специалистов, обладающих необходимыми ключевыми компетенциями, и способствующий достижению корпоративных бизнес-целей организации через направленную работу с персоналом» [7, с. 38].

Отдельное направление исследований компетентностного подхода связано с изучением маркетинговых компетенций и их значения для повышения эффективности функционирования предприятий на рынке. Данный

вопрос рассматривался в работах Аленцева А.М. и Аленцевой Е.Н. [3], Красюк И.А. и Брагина А.Ю. [130], Мхитарян С.В. и Данченок Л.А. [153], Созиновой А.А., Таймасова А.Р. и Лорякина А.В. [194], Соловьевой Ю.Н. [196], Фокиной О.В. [212].

Под маркетинговой компетенцией организации понимаются «...знания, обеспечивают ее эффективную деятельность которые за поиска счет соответствия между ее возможностями создания качественного предложения и потребительским спросом» [194, с. 22]. Компетентность в области маркетинга формируется посредством отбора, постепенно, систематического интерпретации и накопления информации, что находит отражение как в совершенствовании маркетинговой деятельности, так и в оптимизации подразделений. Повышение структуры специализированных маркетинговой компетентности выступает важнейшей предпосылкой для успешного функционирования предприятий на рынке, а также становится значимым направлением повышения конкурентоспособности отечественных организаций в условиях становления информационного общества.

Компетентностный подход в маркетинге персонала выступает связующим элементом между HR-практикой и маркетинговой политикой гостиничноресторанного предприятия: через системное описание, развитие и оценку компетенций обеспечивает организация предсказуемость поведения сотрудников, воспроизводимость клиентского опыта и результативность действий по формированию ценного бренда в условиях «сопряжённого» производства услуг (service co-production) именно человек с набором компетенций является главным носителем бренд-обещания, а грамотная интеграция компетенций в маркетинг персонала выступает одним из ключевых факторов конкурентного преимущества в отрасли.

Преобладающее большинство научных исследователей отмечают, что компетенция персонала является сложным по составу и структуре понятием, поскольку связана существенной дифференциацией типов поведения персонала в разрезе рабочих мест или должностей даже в рамках одного и того же

предприятия. Научная литература до настоящего времени не содержит компетенций персонала. универсальной системы Большинство авторов выделяют одну или несколько ключевых характеристик классификации и фасетный метод их классификации, представляющий собой выбирают совокупность независимых группировок, не находящихся в подчинении друг у друга. Так, в работе Петровой Е.В. выделяются три вида компетенций: корпоративные (ключевые), управленческие профессиональные И (технические) [162, с. 76-77]. В работе Казначеевой С.Н. представленные виды компетенций дополнены четвертой группой коммуникативных компетенций [103]. В исследовании Малаховой Ю.В., Хохловой В.В. компетенции структурируют по типам корпоративных, позиционных, технических [143, с. 216]. Катаргина Н.А. в исследовании делит компетенции на группы базовых, управленческих, профессиональных, инновационных и гибких (soft skills) компетенций [108]. Бачин Д.А. предлагает выделять группы компетенций по отношению к работнику (видимые и скрытые); отношения к работе (функциональные и поведенческие); отношения к составу компетенций (простые и детализированные) [16]. В исследовании Зимней И.А. выделяются три группы компетенций: относящиеся к себе как к личности, субъекту жизнедеятельности; относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми; относящиеся к деятельности человека, проявляющиеся во всех ее типах и формах [94]. Овчинников А.В. в исследовании выделяет личностные, социальные, технические, организационные и административные группы компетенций [157].

Анализ представленных авторских подходов к структуре компетенций персонала позволяет сформировать определенные выводы.

Во-первых, необходимо учитывать иерархический подход в построении трудовых взаимоотношений персонала организации, что должно находить отражение в составе компетенций. Так, следует выделять корпоративные или общие для всех сотрудников компетенции и профессиональные, учитывающие отличия в деятельности персонала в разрезе должностей и сфер деятельности.

При компетенции, управленческие ЭТОМ выделяемые некоторыми исследователями отдельную группу следует включать состав профессиональных, поскольку они отражают особенности работы определенной сфере деятельности – административной.

Во-вторых, в группе профессиональных компетенций производственного персонала стоит выделять подгруппы общепрофессиональных или общих для всех представителей профессии компетенций, а также специализированных компетенций, учитывающих специфику производственной деятельности. Представленное деление, учитывая специфику выполняемых трудовых функций, позволит более точно оценить результаты деятельности каждого конкретного работника.

В-третьих, соглашаясь с мнением, изложенным в работе [157] считаем, что компетентность представляет собой качество или свойство, имеющее непосредственное отношение к производственной деятельности. При этом даже личностные и подобные им компетенции (этические, ценностные) следует рассматривать с точки зрения профессиональной ориентации и адаптации. В данном случае стоит говорить о метапрофессиональных компетенциях (качествах), под которыми следует понимать индивидуальные свойства личности, определяющие продуктивность широкого круга социальной и профессиональной деятельности специалиста [92, с. 50].

В-четвертых, с целью определения качества выполняемых трудовых функций, компетенции необходимо дифференцировать по степени важности для выполнения производственных функций. В этой связи целесообразна градация компетенций на группы основных (обязательных для обеспечения эффективной трудовой деятельности) и дополнительных (желательных для обеспечения эффективной трудовой деятельности).

Инструментом реализации компетентностного подхода на практике выступает формирование модели компетенций. В работе Саланова Ю.В. говорится, что под моделью компетенций следует понимать их набор, необходимый работнику для решения стоящих перед ним задач и эффективного

выполнения определенной работы [181]. В исследовании Реймарова Г.А. говорится о портрете компетенций, под которым понимается документально оформленный набор профессионально оформленных знаний, умений и навыков, личных и других качеств, которыми должен обладать исполнитель задач и функций на конкретном рабочем месте [174]. Согласно мнению Сезоновой О.Н., модель компетенций представляет собой их «...структуру, необходимую для осуществления определенного рода функций в условиях специфики деятельности организации» [185, с. 184].

Обобщая характеристики моделей компетенций, представленные в исследовании выше, считаем, что данную категорию следует трактовать как набор компетенций, формируемый для оценки качества труда в разрезе должностей или их групп с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия. Данная модель, создавая и ранжируя систему требований к персоналу предприятия, определяет, каких именно работников предприятие хочет видеть в конкретной должности, т.е. она формирует эталон сотрудника в должностном плане.

Базируясь на результатах научных исследований в области формирования моделей компетенций, а также учитывая собственные выводы по вопросу, представим структуру модели компетенций персонала предприятия (рисунок 1.7).

Данная структура, базируясь на иерархических подходах к построению, включает два уровня – общий и профильный, в рамках которых нашли отражение три кластера компетенций – корпоративные, профессиональные и метапрофессиональные. В свою очередь профессиональные компетенции в силу дифференциации уровня их сформированности для производственного персонала подразделяются группы специализированных на И общепрофессиональных, a для управленческого (административного) персонала – на группы специализированных и управленческих. При этом в зависимости от степени важности для выполнения трудовых функций, компетенции всех кластеров следует подразделять на группы основных и дополнительных. Следует отметить, что представленная структура должна детализироваться набором компетенций, соответствующих отрасли, специфике организации и особенностям профессиональной деятельности конкретной группы персонала.

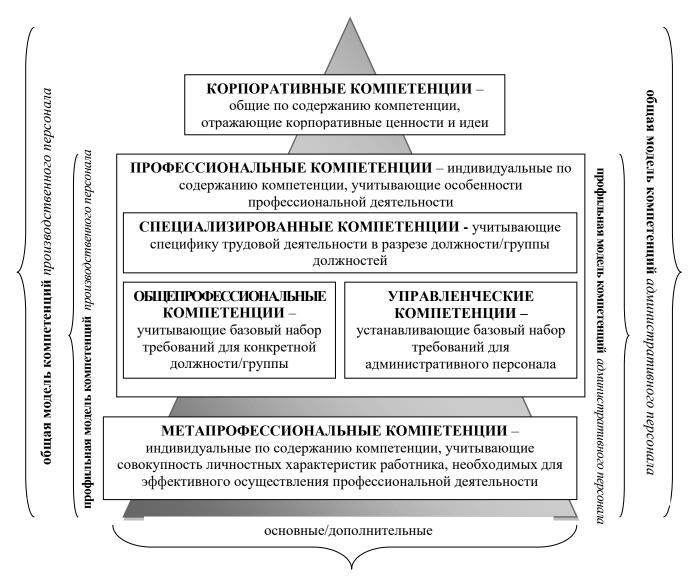


Рисунок 1.7 – Структура модели компетенций персонала предприятия (авторская разработка)

Результаты проведенного исследования позволили сформулировать концептуальную модель развития маркетинга персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг (рис. 1.8), базирующуюся на обеспечении роста качества труда персонала посредством развития компетенций персонала и обеспечивающую формирование привлекательного бренда работодателя.



Рисунок 1.8 — Концептуальная модель развития маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанной сферы *(авторская разработка)*

Концепция бренда работодателя берет свое начало из концепции маркетингового бренда, разработанной с точки зрения управления человеческими ресурсами. Учитывая, что маркетинг персонала является фактором, обеспечивающим результативную работу всего предприятия, руководство стремится к повышению качества персонала, выделяя средства на профессиональное обучение.

Бренд работодателя — это «...способ продвижения компании через ее человеческие ресурсы, позволяющий сотрудникам чувствовать себя в безопасности, стремиться к росту и быть лояльными к компании» [265, с. 306]. Согласно Мосли Р. и Шмидта Л., брендинг работодателя подразумевает исключительного рабочего процесс создания места И последующего продвижения в нём талантов, чьи знания и навыки необходимы организации для достижения её бизнес-целей и задач [262]. Цель процесса формирования бренда работодателя состоит в привлечении, найме и удержании идеальных сотрудников, которых часто называют лучшими талантами. Бренд работодателя становится все более важным в предприятиях гостинично-ресторанной сферы, особенно в нынешней ситуации, когда спрос на рабочую силу заставляет компании рассматривать краткосрочные и долгосрочные стратегии найма и удержания персонала.

Внедрение концептуальной модели маркетинга персонала позволяет сформировать персонализированный подход к управлению человеческими ресурсами, обеспечивающий согласование интересов организации и её работников, создаёт основу для целенаправленного развития кадрового потенциала и поддержания высокого уровня профессионализма, а также обеспечивает формирование долгосрочного кадрового резерва, что минимизирует риски текучести и способствует стабильности организации.

Выводы к разделу 1

- 1. Изучение теоретических основ маркетинга персонала и обобщение существующих подходов к его содержанию позволило рассмотреть эволюцию (зарождение, развития маркетинга персонала институционализация, персонала, современный становление концепции маркетинга этап) И определить тенденций и характеристик, присущие каждому периоду.
- 2. Обосновано, что для предприятий гостинично-ресторанных услуг особую значимость приобретает компетентностный подход, обеспечивающий формирование ценностного предложения работодателя (EVP), связанного с необходимостью обеспечения наличия у сотрудников профессионализма и клиентоориентированности; привлечение квалифицированных кандидатов, наиболее соответствующих требованиям гостинично-ресторанного бизнеса; обеспечение конкурентоспособности предприятий на основе создания уникального клиентского опыта, формируемого посредством компетенций персонала; совершенствование внутреннего маркетинга через обучение, корпоративные стандарты и систему мотивации.
- 3. Дано авторское определение маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг, под которым понимается процесс разработки и практической реализации комплекса взаимосвязанных мер по привлечению, развитию и удержанию квалифицированных работников с учетом ключевых компетенций. Соответственно система маркетинга персонала базируется на таких элементах как: брендинг работодателя, потребности и ожидания потенциальных сотрудников, привлечение кандидатов, подбор и найм, адаптация и обучение, развитие и карьерный рост работников, удержание сотрудников.
- 4. Обоснована роль маркетинга персонала в повышении качества труда в гостинично-ресторанном бизнесе: способствует привлечению и удержанию квалифицированных работников; использование маркетинговых подходов (бренд работодателя, ценностное предложение для сотрудников,

привлекательные условия труда) помогает организациям завоевывать внимание специалистов и снижать текучесть кадров, которая традиционно высока в данном секторе бизнеса; ориентирован на внутренний рынок труда, то есть на восприятие сотрудников как «внутренних клиентов», и формирует более высокий уровень лояльности персонала; качественная реализация маркетинга персонала отражается на стандартах обслуживания; использование маркетинга персонала способствует гармонизации интересов работодателя и сотрудников: для работодателя это означает рост эффективности бизнеса, снижение затрат на текучесть и повышение качества обслуживания; для персонала — улучшение условий труда, возможность обучения и карьерного продвижения.

- Определено, что современная экономическая наука рассматривает понятие качества с точки зрения соответствия совокупных свойств объекта требованиям, потребностям, стоимости, назначению, также его эффективности результативности. Изучение ИЛИ содержательных характеристик представленных подходов, а также ключевых элементов термина «качество» позволило его конкретизировать как субъективно-объективную категорию, которая с одной стороны характеризует степень соответствия объектов системы качества уровню потребностей (ожиданий, запросов) субъектов такой системы, а с другой стороны – требований, изложенных в нормативных документах.
- 6. В маркетинге персонала качество труда рассматривается как совокупность профессиональных, поведенческих и сервисных характеристик деятельности сотрудников, обеспечивающих соответствие выполняемой работы корпоративным стандартам и ожиданиям клиентов. Оно отражает степень эффективности трудового результативности И процесса, уровень клиентоориентированности и культуры сервиса, а также способность персонала формировать положительный опыт взаимодействия с организацией. качество выступает ключевым контексте маркетинга персонала труда элементом ценностного предложения работодателя (EVP), влияя не только на

удовлетворённость клиентов и устойчивость бренда компании, но и на её привлекательность для настоящих и потенциальных сотрудников.

- 7. Доказано, что компетенция и компетентность являются базовыми категориями маркетинга персонала необходимыми для обеспечения высокого разработка рекомендаций качества труда, ПО совершенствованию маркетинговой политики предприятий на сегодняшний день не может осуществляться без определения, развития и оценки ключевых компетенций и уровня компетентности каждого работника и персонала предприятия в целом. В маркетинге персонала компетенции рассматриваются как стратегический ресурс, с помощью которого организация создает и поддерживает ценностное предложение для сотрудников (EVP) и актуализирует обещание бренда работодателя во взаимодействии с внутренними и внешними аудиториями.
- 8. Компетентностный подход в маркетинге персонала выступает связующим элементом между НR-практикой и маркетинговой политикой гостинично-ресторанного предприятия: через системное описание, развитие и оценку компетенций организация обеспечивает предсказуемость поведения сотрудников, воспроизводимость клиентского опыта и результативность действий по формированию ценного бренда в условиях «сопряжённого» производства услуг (service co-production) именно человек с набором компетенций является главным носителем бренд-обещания, а грамотная интеграция компетенций в маркетинг персонала выступает одним из ключевых факторов конкурентного преимущества в отрасли.
- 9. В работе определено, что ключевое значение для оценки качества труда персонала имеет сформированная модель компетенций, отражающая уровень реализации профессиональных и личных характеристик сотрудника, проявляемых в процессе трудовой деятельности. Установлено, что современная структура модели компетенций, всесторонне отражающая трудовые характеристики персонала должна содержать корпоративные, профессиональные, метапрофессиональные кластеры компетенций, детализируемые в зависимости от отраслевых особенностей и специфики

профессиональной деятельности персонала, дифференцируемые по возможности применения персоналом различных категорий предприятия на общий и профильный уровни.

10. Разработана концептуальна модель развития маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг (анализ потребностей и персонала ожиданий анализ состояния сотрудников, на предприятии, разработка ценностного предложения для сотрудников (EVP), создание бренда работодателя, привлечение талантов, удержание и развитие сотрудников, оценка эффективности, изменениям), базирующаяся адаптация К обеспечении роста качества труда персонала посредством развития компетенций обеспечивающую формирование персонала привлекательного работодателя. Внедрение концептуальной модели маркетинга персонала позволяет сформировать персонализированный подход К управлению человеческими ресурсами, обеспечивающий согласование интересов организации и её работников, создаёт основу для целенаправленного развития кадрового потенциала и поддержания высокого уровня профессионализма, а также обеспечивает формирование долгосрочного кадрового резерва, что минимизирует риски текучести и способствует стабильности организации.

Основные результаты исследования в рамках раздела опубликованы в научных трудах [54, 56, 61, 64, 65, 67, 69, 70, 74, 77, 79].

РАЗДЕЛ 2

ИССЛЕДОВАНИЕ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОЙ СФЕРЫ

2.1 Маркетинговый анализ условий функционирования предприятий гостинично-ресторанной сферы

Исследование теоретических аспектов маркетинга персонала на обусловило объективное предприятиях гостинично-ресторанных услуг возникновение вопроса относительно факторов, сдерживающих развитие данного процесса. Ответ на поставленный вопрос невозможен без детального предпосылок развития социально-экономических общественного питания в условиях региона с особым статусом и на этой основе эффективность выявления основных факторов, обеспечивающих функционирования предприятий в долгосрочной перспективе [55].

Функционирование Донецкой Народной Республики в составе Российской Федерации неразрывно связано с формированием новой парадигмы экономического развития, главной целью которой определено «...повышение качества и продолжительности жизни населения Республики, гармоничное и всестороннее развитие личности за счет устойчивого экономического роста, улучшения структуры промышленного производства на основе инновационной модели развития» [233, с. 158].

Несмотря на то, что сфера гостинично-ресторанного бизнеса по мнению отдельных экономистов не относится к ключевым секторам экономики, ее социальная направленность и ориентация на создание достойных условий жизни человека и общества обеспечивают ей значимое место в структуре экономического комплекса Донецкой Народной Республики. Предприятия общественного питания, выполняя ряд социально-экономических функций по удовлетворению потребностей населения в готовой пище, социально-

культурных потребностях, оптимизации структуры расходов и свободного времени домохозяйств, формируют инфраструктуру региона.

Следует согласиться с мнением авторов, изложенным в работе Чернова Г.Е., что современная роль общественного питания выходит за рамки удовлетворения только физиологических потребностей человека, и по мере развития общества выступает в качестве одного из инструментов воспитания, образования, социальной защиты, развлечения и общения, т.е. является элементом социализации индивидуума [224]. Поэтому в процессе изучения маркетинга персонала целесообразно изучить особенности функционирования предприятий гостинично-ресторанных услуг в Донецкой Народной Республике и провести анализ социально-экономических предпосылок развития заведений питания.

Руководствуясь поставленными целями исследования, видится целесообразным рассмотрение современного состояния и развития сферы общественного питания на региональном уровне в разрезе следующих направлений:

- социально-экономические предпосылки развития предприятий сферы общественного питания в условиях региона с особым статусом;
- существующие тенденции динамики показателей работы предприятий общественного питания в современных условиях;
- факторы, обеспечивающие развитие бизнеса в сфере общественного питания в долгосрочном периоде.

Анализ современного состояния предприятий гостинично-ресторанных услуг обусловливает необходимость учета существующего факта, что нынешнее положение значительно отличается от прежних условий их функционирования. Данная сфера, как один из ключевых элементов сферы услуг, в значительной степени зависит от уровня общеэкономического развития территории.

В настоящее время экономика Донецкой Народной Республики функционирует в условиях экономической изоляции, вызванной осложнением

политической ситуации и военными действиями в регионе. Результатом этого процесса стал разрыв традиционных хозяйственных связей, вызвавший проблемы с поставками ресурсов и сбытом продукции, падение объемов производства продукции всех без исключения отраслей и разрушение производственной инфраструктуры региона.

Сложившиеся негативные тенденции в производственной сфере вызвали обострение гуманитарных проблем региона: сокращение потребности в трудовых ресурсах и рост безработицы, отток трудоспособного населения в другие регионы, сокращение реальных доходов и снижение покупательской способности населения, что нашло отражение в результатах функционирования предприятий сферы общественного питания на данный момент.

Исследования современных экономистов [83, 101] подтверждают то, что существенное влияние на развитие сферы гостинично-ресторанных услуг, и в частности, общественного питания оказывают демографические процессы, уровень занятости, доходы населения, уровень инфляции и потребительских цен. Представленный перечень факторов не является исчерпывающим, однако он характеризует возможности потребителей по отношению к предприятиям сферы обслуживания в условиях региона с особым статусом.

Одним из ключевых факторов развития предприятий сферы услуг является количество постоянного населения определенной территории. Характеристика отдельных демографических показателей Донецкой Народной Республики представлена в таблице 2.1.

Анализ и сравнение демографических процессов в Донецкой Народной Республики позволяет выявить тенденции сокращения численности наличного населения, снижение общего и естественного прироста, а также увеличение количества населения за счет миграционных процессов. Данные тенденции присущи как для всего населения, так и для городской его части, что подтверждает тезис о высоком уровне урбанизации региона. Так, численность населения Донецкой Народной Республики на 1 января составила 2202,4 тыс.чел., что по сравнению с 2015 годом меньше на 120,1 тыс.чел. Доля

городского населения в 2022 году составляет 95,16%, а доля сельского населения — соответственно 4,84%. При этом как отмечается, что «...фактическую численность населения никто точно не знает , но не исключено, что она может быть на 15-20% меньше от приводимых значений» [234]

Таблица 2.1 – Динамика численности населения в Донецкой Народной Республике за 2015-2022 гг.

				П	Гериод ана	ализа, год	Ы		
Показатели, единицы измерения		01.02.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022
Численность	тыс. чел.	2322,5	2326,3	2306,3	2293,4	2276,6	2257,0	2235,4	2202,4
наличного населения	цепной индекс	_	1,002	0,991	0,994	0,993	0,991	0,990	0,985
Численность	тыс. чел.	2215,1	2225,1	2194,5	2182,4	2166,5	2148,0	2127,5	2095,8
городского	%	95,376	95,650	95,152	95,160	95,164	95,171	95,173	95,160
населения	цепной индекс	_	1,005	0,986	0,994	0,993	0,991	0,990	0,985
Численность	тыс. чел.	107,4	101,2	111,8	111	110,1	109	107,9	106,6
сельского	%	4,624	4,350	4,848	4,840	4,836	4,829	4,827	4,840
населения	цепной индекс	_	0,942	1,105	0,993	0,992	0,990	0,990	0,988

Составлено и рассчитано автором на основании данных Главного управления статистики ДНР за период 2015-2022 гг. (http://glavstat.govdnr.ru/pdf/naselenie/chisl_naselenie)

Сокращение численности наличного населения и общего прироста населения, в первую очередь, происходит по причине интенсификации естественной убыли (табл. 2.2).

Анализ динамики демографических процессов в Донецкой Народной Республике за 2015–2022 гг. показывает наличие устойчивых негативных тенденций. Несмотря на положительное миграционное сальдо в 2016–2020 гг., его масштабы оказались недостаточными для компенсации естественной убыли

населения. Рождаемость после кратковременного роста в 2016–2017 гг. демонстрирует устойчивое снижение, достигнув минимальных значений в 2021 г. (7,98 тыс. чел.), лишь с небольшим ростом в 2022 г. Показатели смертности остаются стабильно высокими, при этом 2021 г. стал наиболее критическим по числу умерших (40,9 тыс. чел.). В результате общая убыль населения в рассматриваемом периоде колебалась от 12,8 до 32,9 тыс. чел., что подтверждает наличие долговременной депопуляции. Таким образом, регион характеризуется демографическим кризисом, обусловленным сочетанием низкой рождаемости, высокой смертности и ограниченного влияния миграционного фактора.

Таблица 2.2 – Динамика демографических процессов в Донецкой Народной Республике за 2015-2022 гг.

				П	ериод ана	лиза, годн	ы		
r i	Показатели, единицы измерения		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Миграционн ый прирост (убыль), чел.	тыс. чел.	-55	2035	9004	5908	3833	5077	_	-
Количество	тыс. чел.	-29300	-34833	-33636	-33453	-33020	-35306	-40947	-34681
умерших, чел.	цепной индекс	_	1,189	0,966	0,995	0,987	1,069	1,160	_
Количество	тыс. чел.	9162	11771	11800	10581	9626	8623	7981	8394
родившихся, чел.	цепной индекс	_	1,285	1,002	0,897	0,910	0,896	0,926	1,052
Общая убыль	тыс. чел.	-20193	-21027	-12832	-16964	-19561	-21606	-32966	-26287
населения, чел.	цепной индекс	_	1,041	0,610	1,322	1,153	1,105	1,526	0,797

Составлено на основе [234]

Отрицательная динамика индексов демографических процессов в Донецкой Народной Республике, наблюдаемая в 2015-2019 гг. безусловно, негативно влияет на масштабы производства, уровень спроса и предложения на товары и услуги, темпы развития экономики региона в целом. Однако данные

тенденции нельзя считать исключительно «приметой современного времени», поскольку сокращение численности населения, его старение и превышение смертности над рождаемостью являются социальными характеристиками региона, начиная с 90-х годов XX столетия.

Сложная социально-экономическая ситуация в регионе, негативно влияющая на сферу общественного производства, вызывает диспропорции на рынке труда (рис. 2.1).

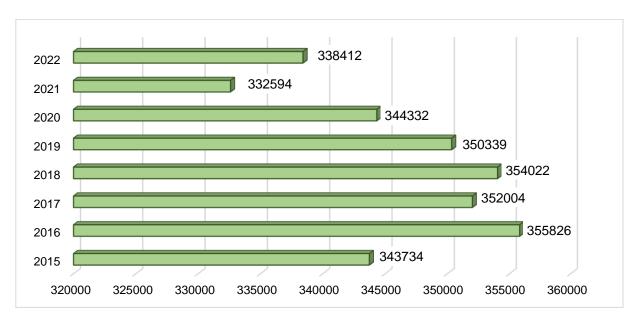


Рисунок 2.1 — Динамика среднесписочной численности штатных работников в ДНР за период 205-2022 годы

Представленные данные свидетельствуют, что в 2015 году среднесписочная численность штатных работников составляла 343,7 тыс. чел. В последующем, в 2016 г., наблюдался рост данного показателя до 355,8 тыс. чел., что стало максимальным значением за рассматриваемый период. Однако начиная с 2017 года численность работников демонстрирует тенденцию к постепенному сокращению. Так, в 2017-2019 гг. показатель колебался в диапазоне от 352,0 тыс. до 350,3 тыс. чел., что свидетельствует о некоторой стабильности, но с общей тенденцией к снижению. Более значительное уменьшение численности работников зафиксировано в 2020–2021 гг., когда показатель снизился с 344,3 тыс. до минимального уровня в 332,6 тыс. чел. В

2022 г. отмечается небольшой рост — до 338,4 тыс. чел., однако значение остаётся существенно ниже уровня 2016–2018 гг.

Таким образом, общая динамика указывает на сокращение среднесписочной численности работников в Донецкой Народной Республике за рассматриваемый период: с 2015 по 2022 гг. она уменьшилась на 5,3 тыс. чел. (-1,5%), а по сравнению с пиковым значением 2016 г. — на 17,4 тыс. чел. (-4,9%). Это свидетельствует о наличии неблагоприятных тенденций на рынке труда региона, связанных как с демографическими процессами, так и с социально-экономическими условиями.

После вступления Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации Главное управление статистики ДНР было упразднено и на его основе создан территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Донецкой Народной Республике. Однако, официально статистическая информация по четырем новым субъектам не раскрывается, статистические данные приводится без учета данных территорий¹. Но тем не менее, для понимания демографических процессов рассмотрим показатели динамики численности по Российской Федерации в целом (табл. 2.3).

По таблице видно в целом стабильную общую численность населения РФ за 2015–2025 (небольшое снижение –239,0 тыс. за 10 лет), среднегодовое арифметическое изменение численности составило – 23,9 тыс. чел./год. Цепные индексы близки к единице, что также свидетельствует о незначительных изменениях численности.

Следует также отметить продолжающуюся урбанизацию (рост городского населения и падение сельского). За период 2015 — 2024 года численность городского населения возросла на 0,91% и составила 74,94%, соответственно доля сельского населения сократилась и составила в 2024 году 25,06%. Это подтверждает тенденцию о концентрации населения в крупных городах.

 $^{^1}$ Росстат впервые оценил чистый миграционный отток из новых регионов // РБК : сайт. — URL: https://www.rbc.ru/economics/12/02/2024/65c60f4c9a7947b4f29db027 (дата обращения: 22.09.2024)

Таблица 2.3 – Динамика численности населения в Российской Федерации за 2015-2025 гг.

			Период анализа, годы										
Показатели, единицы измерения		01.02.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	
Численность наличного	тыс. чел.	146267,3	146544,7	146804,4	146880,4	146780,7	146748,6	146171	146980,1	146447,4	146150,8	146028,3	
населения	цепной индекс	_	1,002	1,002	1,001	0,999	1,000	0,996	1,006	0,996	0,998	0,999	
	тыс. чел.	85414,7	84198,8	83224,4	82264,1	81361,7	82677,7	81881,1	83226,8	83440,4	84711,5	н/д	
Численность населения в трудоспособном	%	58,40	57,46	56,69	56,01	55,43	56,34	56,02	56,62	56,98	57,96	_	
возрасте	цепной индекс	_	0,986	0,988	0,988	0,989	1,016	0,990	1,016	1,003	1,015	_	
	тыс. чел.	108282,2	108657,4	109032,4	109326,9	109453,5	109562,5	109251,6	109982,4	109655,6	109526,9	н/д	
Численность городского населения	%	74,03	74,15	74,27	74,43	74,57	74,66	74,74	74,83	74,88	74,94	_	
•	цепной индекс	_	1,003	1,003	1,003	1,001	1,001	0,997	1,007	0,997	0,999	_	
	тыс. чел.	37985,1	37887,3	37772	37553,5	37327,2	37186,1	36919,4	36997,7	36791,9	36623,8	н/д	
Численность сельского населения	%	25,97	25,85	25,73	25,57	25,43	25,34	25,26	25,17	25,12	25,06	_	
	цепной индекс	_	0,997	0,997	0,994	0,994	0,996	0,993	1,002	0,994	0,995	_	

Составлено на основе данных Федеральной службы государственной статистики РФ [209]

Отмечается негативная тенденция сокращения трудоспособного населения с 85414,7 тыс.чел. в 2015 году до 84711,5 тыс.чел. в 2024 году, т.е. на 703,2 тыс.чел. или на 0,82%. В середине периода отмечается колебания в трудоспособной части населения (падение в 2015–2019 и частичное восстановление к 2024).

Проведенный анализ свидетельствует об определенных позитивных сдвигах в сфере занятости населения Донецкой Народной Республики, постепенной адаптации рынка рабочей силы к современным требованиям производства. При этом следует обратить внимание на тот факт, что предельная активизация процессов занятости в регионе приходится на 2017 г., после чего наблюдается незначительное, но устойчивое ухудшение большинства критериев. Не в последнюю очередь это связано с уровнем оплаты труда, непосредственно влияющим на уровень жизни населения, а также развитием регионального рынка труда (рис. 2.2).

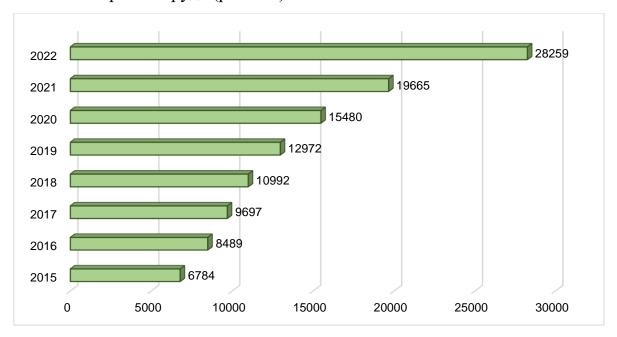


Рисунок 2.2 – Динамика средней заработной платы в Донецкой Народной Республике, руб. [Составлено на основе [166]

Как свидетельствую представленные данные, в период с 2015 по 2022 год в Донецкой Народной Республике наблюдалась устойчивая тенденция роста средней номинальной заработной платы. Согласно статистическим данным, её

размер увеличился с 6784 руб. в 2015 году до 28259 руб. в 2022 году, что соответствует общему приросту на 21475 руб. или росту в 4,16 раза. Среднегодовой темп прироста составил порядка 24—25 %, что свидетельствует о значительном ускорении темпов роста доходов населения в исследуемый период.

Рост заработной платы носил непрерывный и поступательный характер: ежегодно фиксировалось увеличение от 13 до 27 % в 2015–2021 годах. Наиболее существенный скачок произошёл в 2022 году, когда средняя заработная плата возросла на 43,7 % по сравнению с предыдущим годом. Этот резкий прирост обусловлен экономическими и институциональными изменениями, включая углубление интеграционных процессов с Российской Федерацией, пересмотр систем оплаты труда, а также повышение уровня финансового обеспечения предприятий и бюджетной сферы.

Таким образом, динамика средней заработной платы в ДНР в 2015-2022 годах характеризуется устойчивым восходящим трендом и ускорением темпов роста после 2020 года. Полученные результаты отражают постепенное повышение уровня жизни населения и приближение показателей оплаты труда к среднероссийским значениям, несмотря на сохраняющиеся структурные различия в экономике региона.

Рассматривая среднюю заработную плату в Российской Федерации (рис. 2.3), отметим, что в период с 2015 по 2024 гг. здесь наблюдалась устойчивая положительная динамика среднего уровня заработной платы. Согласно статистическим данным, в 2015 году средняя номинальная начисленная заработная плата работников составляла 34030 руб. В последующие годы данный показатель демонстрировал последовательный рост: в 2016 году — 36 709 руб., в 2017 году — 39167 руб., а в 2018 году — 43724 руб. Таким образом, за первые четыре года анализируемого периода средняя заработная плата увеличилась на 28,5 %.

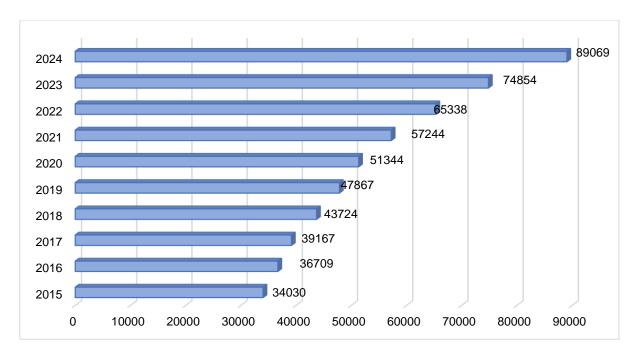


Рисунок 2.3 – Динамика средней заработной платы в Российской Федерации, руб. [Составлено на основе [166]

Рост продолжился и в последующие годы: в 2019 году средняя заработная плата составила 47867 руб., в 2020 году — 51344 руб., а в 2021 году — 57244 руб. Существенное ускорение темпов роста отмечается начиная с 2022 года, когда показатель достиг 65338 руб., что на 14,1 % выше уровня предыдущего года. В 2023 году средняя заработная плата увеличилась до 74 854 руб., а по итогам 2024 года — до 89069 руб., что свидетельствует о высоких темпах номинального прироста (около 19 % к 2023 году).

В целом за период с 2015 по 2024 гг. средняя заработная плата в Российской Федерации выросла более чем в 2,6 раза. Данная тенденция указывает на устойчивый рост доходов населения, что может быть обусловлено совокупностью факторов, включая инфляционные процессы, повышение уровня производительности труда, а также увеличение доли высокотехнологичных и высокооплачиваемых видов деятельности в структуре экономики.

При этом, несмотря на выраженный рост номинальных показателей, динамика реальной заработной платы, скорректированной на уровень

инфляции, демонстрирует более умеренные темпы увеличения. Реальные населения ряде характеризовались стагнацией либо доходы лет незначительным приростом, что обусловлено колебаниями инфляционных процессов И изменением потребительских цен. Так, В середине рассматриваемого периода (2016–2019 гг.) рост реальной заработной платы замедлился вследствие экономических последствий внешних ограничений и ослабления рубля. Однако начиная с 2021 года наблюдается постепенное восстановление положительной динамики: реальные доходы населения стали увеличиваться более устойчивыми темпами, что свидетельствует об адаптации экономики и рынка труда к новым макроэкономическим условиям. В совокупности анализ номинальных и реальных показателей заработной платы позволяет заключить, что, несмотря на сохраняющееся влияние инфляционных факторов, в долгосрочной перспективе отмечается тенденция к повышению жизни и покупательной способности работников, особенно постпандемийный период и в условиях структурной трансформации экономики России.

Рассматривая гостинично-ресторанную сферу в качестве объекта исследования, проведем анализ показателей функционирования сферы общественного питания в Российской Федерации (табл. 2.4)

Таблица 2.4 - Динамика оборота общественного питания в Российской Федерации за 2019-2024 гг.

	Показатели, единицы измерения		Период анализа, годы							
			2019 2020		2022	2023	2024			
Оборот общественного	млн. руб.	1825050	1447412,8	1931411,1	2350146,5	2868374,5	3532158,1			
питания	цепной индекс	_	0,793	1,334	1,217	1,221	1,231			
Оборот общественного	руб.	12340	9799	13119	16019	19606	24170			
питания на душу населения	цепной индекс	_	0,794	1,339	1,221	1,224	1,233			

Составлено на основе данных Федеральной службы государственной статистики РФ [209]

Данные таблицы свидетельствуют, что в период с 2019 по 2024 гг. оборот предприятий общественного питания в Российской Федерации характеризовался выраженной положительной динамикой после временного спада, вызванного кризисными явлениями, связанными с пандемией. Согласно статистическим данным, в 2019 году объём оборота общественного питания составил 1825050 млн руб. В 2020 году произошло сокращение до 1447412,8 млн руб., что соответствует снижению на 20,7 % (цепной индекс — 0,793). Данное падение связано преимущественно с ограничительными мерами, введёнными в условиях пандемии COVID-19, а также с временным сокращением потребительского спроса на услуги общественного питания.

Начиная с 2021 года наблюдается восстановительный рост: оборот увеличился до 1931411,1 млн руб., что соответствует приросту на 33,4 % по сравнению с предыдущим годом. В 2022 году положительная тенденция сохранилась – объём оборота достиг 2350146,5 млн руб. (цепной индекс — 1,217), а в 2023 году – 2868374,5 млн руб., что свидетельствует о высоких последующего темпах восстановления расширения По И отрасли. предварительным данным, в 2024 году оборот общественного питания составил 3532158,1 млн руб., увеличившись на 23,1% относительно 2023 года. В целом за рассматриваемый период (2019–2024 гг.) показатель вырос почти в 1,9 раза, что отражает поступательное развитие сектора и адаптацию предприятий к новым рыночным условиям.

Аналогичные тенденции наблюдаются при рассмотрении показателя оборота общественного питания в расчёте на душу населения. В 2019 году он составил 12340 руб., снизившись в 2020 году до 9799 руб. (цепной индекс — 0,794). В последующие годы отмечен устойчивый рост: в 2021 году — 13119 руб., в 2022 году — 16019 руб., в 2023 году — 19606 руб., а в 2024 году — 24 170 руб. Темпы прироста показателя в целом коррелируют с динамикой совокупного оборота, что указывает на равномерное восстановление отрасли в пересчёте на одного жителя.

В целом анализ показателей позволяет заключить, что сфера общественного питания в постпандемийный период продемонстрировала высокую степень адаптивности и способность к быстрому восстановлению. Рост оборота как в абсолютном выражении, так и в расчёте на душу населения свидетельствует об укреплении потребительского спроса, развитии формата быстрого и сетевого питания, а также о повышении роли данного сектора в структуре внутреннего потребительского рынка России.

Рассмотрим динамику количества объектов общественного питания (рестораны, кафе, бары) в Российской Федерации (табл. 2.5)

Таблица 2.5 - Динамика количества объектов общественного питания (рестораны, кафе, бары) в Российской Федерации за 2020-2024 гг.

			Пер	риод анализа, го	оды	
•	Показатели, единицы измерения		2020 2021		2023	2024
Количество	Количество един.		91748	93147	96023	105076
заведений	цепной индекс	_	1,022	1,015	1,031	1,094
Количество	руб.	4559298	4590432	4431568	4667973	5157878
мест	цепной индекс	_	1,007	0,965	1,053	1,105
Количество	кв.м	11097436,9	11140074,6	10634218,4	11442726,5	12601295,5
мест	цепной индекс	-	1,0038	0,9546	1,0760	1,1012

Составлено на основе данных Федеральной службы государственной статистики РФ [209]

Как показывают результаты расчетов, в 2020–2024 гг. в Российской Федерации наблюдалась устойчивая положительная динамика численности объектов общественного питания, что свидетельствует о постепенном восстановлении и дальнейшем расширении отрасли. В 2020 году на территории страны функционировало 89735 заведений общественного питания. В 2021 году их количество увеличилось до 91748 единиц (цепной индекс – 1,022), а в 2022 году – до 93147 единиц (цепной индекс – 1,015). Умеренные темпы прироста в

указанный период отражают процесс адаптации предприятий к последствиям пандемийных ограничений и изменению структуры спроса.

В 2023 году наблюдалось ускорение роста: количество заведений достигло 96023 единиц (цепной индекс — 1,031). Наиболее значительное расширение отраслевой сети произошло в 2024 году, когда общее количество объектов общественного питания составило 105076 единиц, что на 9,4 % превышает уровень предыдущего года. Таким образом, за пять лет (2020–2024 гг.) число заведений увеличилось на 17,1 %, что указывает на устойчивое развитие сектора и активизацию предпринимательской деятельности в сфере услуг питания.

Параллельно с ростом количества заведений изменялась и численность посадочных мест. В 2020 году она составляла 4559298 единиц, в 2021 году — 4590432, что свидетельствует о незначительном увеличении (цепной индекс — 1,007). В 2022 году отмечено снижение показателя до 4431568 мест (цепной индекс — 0,965), вероятно связанное с оптимизацией площадей и переходом части предприятий на формат доставки и обслуживания навынос. В последующие годы количество мест вновь увеличилось: в 2023 году — до 4667973, а в 2024 году — до 5157878 единиц, что соответствует росту на 10,5 % относительно предыдущего года.

Таким образом, анализ динамики показателей позволяет сделать вывод о возобновлении поступательного роста отрасли общественного питания после колебаний. периода структурных Увеличение числа заведений восстановление посадочных мощностей свидетельствуют о постепенной стабилизации рынка, усилении конкуренции и расширении предложения в сегменте общественного питания, что В совокупности способствует повышению доступности услуг и развитию внутреннего потребительского спроса.

Анализируя современное состояние гостинично-ресторанных услуг в Донецкой Народной Республики, и сравнивая его с докризисным уровнем 2013 г., можно констатировать факт увеличения количества объектов общественного

питания, предприятий отрасли при сокращении количества посадочных мест и объема розничного товарооборота.

В целом, за период 2015-2024 гг. наблюдается увеличение количества предприятий и объектов общественного питания при уменьшении их размеров, поскольку количество посадочных мест в расчете на один объект сократилось почти в 4 раза. Наблюдается снижение влияния предприятий отрасли на уровень развития экономики региона, поскольку объем розничного товарооборота при росте количества предприятий сокращается.

Правовое обеспечение предприятий общественного питания является сформированным в достаточной степени, поскольку освещает условия создания, функционирования, государственного и муниципального регулирования их деятельности, порядка проверок и взысканий, а также мотивации к эффективной работе. Направления регуляторного влияния органов власти Донецкой Народной Республики на сферу общественного питания достаточно разнообразны и включают в себя как элементы государственного управления, так и элементы государственного регулирования. В то же время следует отметить то, что методы государственной поддержки предприятий общественного питания носят в настоящее время скорее декларативный характер.

Вопросы оптимизации вмешательства государственных органов власти в деятельность предприятий отрасли следует рассматривать с той точки зрения, что государство, устанавливая «правила игры» на рынке, должно нивелировать негативное влияние рыночной среды. Среди приоритетных направлений государственного регулирования сферы общественного питания на современном этапе развития Донецкой Народной Республики, на наш взгляд, следует выделить:

формирование потребительского рынка путем создания эффективной товаропроводящей инфраструктуры;

- обеспечение устойчивости функционирования предприятий отрасли
 путем реализации комплекса административных, экономических,
 организационных и социально-психологических методов влияния;
- разработка и реализация комплексной системы мер по повышению безопасности и качества предоставляемых услуг на основе отраслевых стандартов и нормативов в сфере питания, соответствующих международным нормам и правилам.

Анализ современного состояния предприятий сферы общественного питания обусловливает необходимость учета существующего факта, что нынешнее положение значительно отличается от прежних условий их функционирования.

Сфера общественного питания, как один из ключевых элементов сферы услуг, в значительной степени зависит от уровня общеэкономического развития территории. И если ранее экономика Донецкой Народной Республики функционировала В условиях экономической изоляции, вызванной осложнением политической ситуации и военными действиями в регионе, то в настоящее несмотря продолжающиеся действия, время, на военные гостинично-ресторанная сфера функционирует в условиях интеграции в экономическое пространство Российской Федерации, что открывает новые возможности для ее функционирования и развития.

Однако результаты временной изоляции Донецкой Народной Республики и разрыв традиционных хозяйственных связей вызвали проблемы с поставками ресурсов и сбытом продукции, падение объемов производства продукции всех без исключения отраслей и разрушение производственной инфраструктуры региона. Сложившиеся негативные тенденции в производственной сфере вызвали обострение гуманитарных проблем региона: сокращение потребности в трудовых ресурсах и рост безработицы, отток трудоспособного населения в другие регионы, сокращение реальных доходов и снижение покупательской способности населения, что нашло отражение в результатах функционирования предприятий сферы общественного питания на данный момент.

Рассматривая деятельность предприятий гостинично-ресторанной сферы, следует обратить внимание на категории предприятий в данной области (табл. 2.6), каждая из которых имеет определенную специфику, и соответственно, требует собственных подходов в процессе формирования бренда.

Таблица 2.6 – Категории предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг РФ (на примере г. Москва и г. Санкт-Петербург)

Категории	Предприятия в сфере	Предприятия в сфере общественного				
	гостиничных услуг	питания				
«Бутик»	• Отель "Александр" (Санкт-	• "Пушкинъ" (Москва) – ресторан с				
•	Петербург) – отель с уникальным	атмосферой старинного русского				
	дизайном, предлагающий	дворянского дома и изысканным меню,				
	индивидуальный подход к каждому	основанным на русской кухне.				
	гостю и расположенный в центре	• "Сир" (Санкт-Петербург) – ресторан,				
	города.	предлагающий авторскую кухню в				
	• Отель "Гельвеция" (Москва) -	стильном интерьере, который сочетает				
	отель с оригинальным интерьером и	элементы современного искусства и				
	уютной атмосферой, находящийся в	классики.				
	историческом центре столицы.					
«Лайфстайл»	• Отель "Винтаж" (Москва) -	• "Гастрономъ" (Москва) – ресторан с				
	современный отель с креативным	акцентом на здоровое питание и				
	дизайном, предлагающий различные	экологически чистые продукты,				
	удобства и активные мероприятия	предлагающий разнообразные блюда и				
	для гостей, включая фитнес и	напитки, а также мероприятия для гостей.				
	культурные программы.	• "Депо" (Москва) – гастрономический				
	• Отель "Петр І" (Санкт-Петербург)	рынок с множеством ресторанов и кафе,				
	– стильный отель с современны•ми	предлагающих разнообразную кухню, а				
	удобствами и акцентом на искусство	также пространство для общения и				
	и культуру, часто проводящий	мероприятий.				
	выставки и мероприятия.					
«Soft Brand»	• Отель "Кемпински Мойка 22" –	• Группа компаний "Ресторанная				
	часть международной сети, но с	концепция" – включает несколько				
	уникальным местным колоритом и	независимых ресторанов, которые				
	атмосферой, предлагающий высокий	работают под общим брендом, сохраняя				
	уровень сервиса и комфорта.	свою уникальность (рестораны				
	• Отель "Марриотт" – часть	"Кавказская пленница" и "МясоРыба").				
	крупной сети, многие отели которой	• "Ресторанная группа "Тануки" – сеть				
	под этим брендом имеют свои	японских ресторанов, включающая в себя				
	уникальные особенности и	отдельные заведения с уникальными				
	адаптированы под местные традиции.	концепциями, которые используют общий				
		бренд для продвижения.				
		• "Сеть кафе "Шоколадница" -				
		известная сеть, включающая в себя				
		множество независимых кафе, которые				
		сохраняют свою индивидуальность, но				
		работают под общим брендом.				

Исследование процессов маркетинга персонала будет осуществляться на примере малой статистической выборки предприятий общественного питания Донецкой Народной Республики, являющихся частью гостинично-ресторанного бизнеса. Не смотря на различие типов и классов заведений, их организационноправовых форм, объемов оказания услуг и численности персонала, все предприятия требованиям исследуемые соответствуют формирования статистической выборки, поскольку являются типичными представителями отрасли, имеют схожую ширину ассортимента продукции, используют единую форму обслуживания и ориентируются на потребительский сегмент среднего класса. Рассматриваемые предприятия предлагают потребителям свободного выбора по предварительному заказу, обслуживание официантами, развлекательную программу в выходные и праздничные дни, предоставляют ряд дополнительных услуг, среди которых: вызов такси, бронирование мест в зале, обслуживание праздников и торжеств по предварительному заказу, проведение банкетов. В состав группы, формирующей статистическую выборку, входят предприятия сферы общественного питания региона: кафе «Гуси-лебеди», кафе «Мандарин», кафе «Славянская деревня», кафе «Соус», кафе «Шансон», ресторан «Маринад», таверна-гриль «Охота на зайцев», общая характеристика которых, полученная посредством опроса посетителей (при максимальной оценке в 10 баллов), представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Маркетинговая оценка функционирования предприятий гостинично-ресторанного бизнеса

		Оценка в баллах, среднее значение							
Показатели оценки	Кафе «Гуси- лебеди»	Кафе «Ман- дарин»	Кафе «Сла- вянская деревня»	Кафе «Coyc»	Кафе «Шан- сон»	Ресторан «Мари- над»	Таверна- гриль «Охота на зайцев»		
1	2	3	4	5	6	7	8		
Разнообразие ассортимента	7,8	6,4	7,2	7,2	7,5	6,9	8,2		
Качество приготовления блюд	8,3	7,2	7,4	7,1	7,8	7,7	8,4		

Уровень цен	7,6	6,3	6,8	7,4	7,1	6,8	7,2
Известность среди посетителей	8,8	6,5	6,3	6,5	8,2	7,0	7,9
Качество обслуживания	7,2	7,1	7,0	6,9	7,8	7,6	8,2
Месторасположение	9,4	6,8	6,4	6,3	8,4	7,3	7,3

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Выдержанный стиль и							
внутреннее	8,6	7,3	6,2	6,7	7,2	7,8	8,1
оформление							
Внешний вид	8,2	6,4	6,1	6,4	6,9	6,9	8,4
персонала	0,2	0,4	0,1	0,4	0,9	0,9	0,4
Знание персоналом	8,1	6,8	6,6	6,9	6,5	7,3	8,5
меню и винной карты	0,1	0,0	0,0	0,7	0,5	7,5	0,5
Профессионализм	8,5	6,5	6,3	6,2	6,9	7,0	8,6
персонала	0,5	0,5	0,5	0,2	0,7	7,0	0,0
Итоговое значение	82,5	67,3	66,3	67,6	74,3	72,3	80,8

Проведенное исследование исследуемые предприятия показало, ЧТО находятся примерно диапазоне уровню функциональных В одном ПО характеристик работы. В процессе проведения исследования были рассмотрены факторы, на которые являются наиболее важными для посетителей, которым предлагалось выбрать 3 наиболее важных критерия оценки предприятия (рис. 2.4)

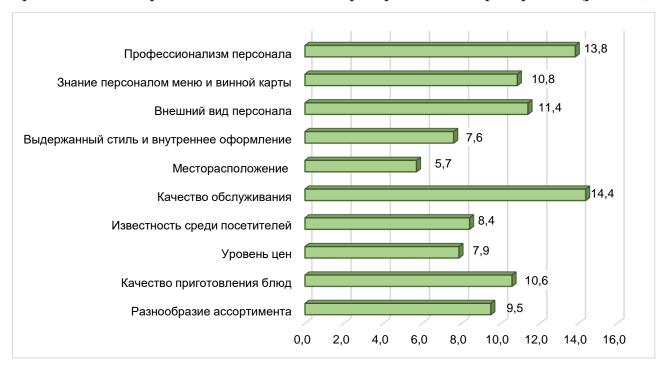


Рисунок 2.4 — Оценка факторов привлекательности предприятий общественного питания, %

В ходе проведённого маркетингового исследования, направленного на выявление факторов, определяющих привлекательность кафе для потребителей, респондентам было предложено оценить значимость различных характеристик заведения. Полученные результаты свидетельствуют о том, что ключевое значение для посетителей имеет качество работы персонала, которое проявляется как в профессиональной компетентности сотрудников, так и в уровне обслуживания.

Наибольший удельный вес среди факторов привлекательности получил показатель «качество обслуживания» — 14,4%. Почти сопоставимую значимость респонденты придают профессионализму персонала (13,8%) и внешнему виду сотрудников (11,4%). Немного меньший, но также существенный вклад в восприятие качества сервиса вносит знание персоналом меню и винной карты, которое было отмечено 10,8% опрошенных. Таким образом, суммарное значение факторов, напрямую связанных с деятельностью работников, составляет более 50%, что подчёркивает определяющую роль человеческого pecypca формировании конкурентных преимуществ предприятий общественного питания. Среди прочих характеристик посетители выделили качество приготовления блюд (10,6%) и разнообразие ассортимента (9,5%), которые традиционно являются значимыми, однако уступают по значимости показателям, связанным с взаимодействием персонала с клиентами. Менее существенными для респондентов оказались известность заведения среди посетителей (8,4%), внутреннее оформление и выдержанный стиль интерьера (7,6%), уровень цен (7,9%) и месторасположение (5,7%).

Результаты исследования позволяют сделать вывод, что в современных условиях решающим фактором привлекательности кафе становится качество персонального обслуживания, определяемое профессиональной подготовкой, коммуникативными навыками и внешней презентабельностью работников. Следовательно, для повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания необходима системная оценка качества труда персонала и разработка эффективной политики маркетинга персонала,

направленной на формирование позитивного клиентского опыта, укрепление имиджа заведения и повышение уровня лояльности как внутреннего персонала предприятия, так и его потребителей.

2.2 Алгоритмизация оценки качества труда персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг

Важную роль в развитии сферы гостинично-ресторанных услуг играют систематическое повышение качества труда персонала, поэтому перед маркетологами стоит задача рассмотрения и совершенствования системы оценки качества труда персонала в сфере гостинично-ресторанного бизнеса [60] для последующего формирования стратегии развития маркетинга персонала в предприятиях гостинично-ресторанных услуг.

Оценка качества труда персонала является сложным многофункциональным заданием, которое сводится к количественному определению характеристик и результатов труда персонала, что в дальнейшем является основой для разработки маркетинговой стратегии в области персонала. Для предприятий сферы общественного питания вопрос оценки качества работы является неоднозначным, поскольку по нему практически отсутствуют готовые наработки, свидетельствуют 0 чем результаты исследования, приведенные в работе выше.

Оценка квалификации, которая определяет уровень квалификации работника (знания, навыки, опыт), а затем он может быть сопоставлен с эталоном, которые представляют собой требования к должности, занимаемой сотрудником в настоящий момент, так и требования должности, на которую сотрудник претендует.

Независимая оценка квалификаций представляет собой процедуру подтверждения соответствия квалификации соискателя положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям,

установленным законодательством Российской Федерации, проводимую центром оценки квалификаций.

Оценка квалификаций регулируется Федеральным законом от 03.07.2016 N 238-ФЗ «О независимой оценке квалификаций» [210], который устанавливает правовые и организационные основы и порядок проведения независимой оценки квалификаций, а также определяет правовое положение, права и обязанности участников такой оценки.

Представим алгоритм оценки качества труда персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг, который состоит из взаимосвязанных этапов, включающих четкий и подробный перечень мероприятий, который позволит максимально быстро и эффективно оценить качество труда персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг. Использование результатов оценки качества персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг на основе представленного алгоритма, позволит максимально рационально выстроить стратегию развития маркетинга персонала и добиться высоких финансовых результатов на фоне повышения качества обслуживания клиентов (табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Алгоритм оценки качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг

№ п/п	Этап алгоритма	Характеристика этапа
1	Формирование миссии и целей	Составление программы по формированию и реализации комплекса мероприятий по повышению качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг. Формулировка цели и конкретизация подцелей для эффективной реализации программы по повышению качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг.
2	Определение предмета	Формулировка предмета исследования в процессе оценки качества труда персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг, направленная на описание эталонов или стандартов качества в деятельности персонала, на которые необходимо ориентироваться при оценке качества труда персонала.
3	Определение субъекта	Оценку труда персонала могут осуществлять заинтересованные и независимые лица: руководители соответствующих структурных подразделений или самооценивание.

4	Определение	Определение количественных и качественных критериев и
	критериев	метрик оценки качества, которые должны отвечать или
		соответствовать условиям: измеримость, сопоставимость
		(качественные критерии должны быть переведены в
		количественные); значимость для целей проведения оценки;
		простота.

Продолжение таблицы 2.8

№ п/п	Этап алгоритма	Характеристика этапа
5	Методология проведения оценки качества труда персонала	Методология оценки качества труда персонала на основе компетентностного подхода. При выборе методов проведения оценки следует учитывать два основных аспекта: насколько полно он позволяет собрать информацию об оцениваемых сотрудниках для работы с критериями оценки (соответствие целям оценки), и насколько данный метод возможен в данных условиях (определение затрат и требуемых ресурсов).
6	Подготовка и проведение оценки качества труда персонала	Формирование программы проведения оценки качества труда персонала позволяет максимально эффективно проводить данную процедуру. На данном этапе необходимо обеспечить формирование обратной связи с работниками для обсуждения результатов оценки качества.
7	Анализ и оценка полученных результатов	Анализ и оценка полученных результатов позволят оценить эффективность деятельности персонала и рационализировать расходы, связанные с его обучением и повышением квалификации, а также обеспечить формирование политики маркетинга персонала с учетом общей оценки деятельности предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг
8	Контроль исполнения рекомендаций и мероприятий по реализации предложений	Реализация предложений и рекомендаций по повышению уровня качества труда персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг с учетом специфики данной отрасли. Контроль результатов реализации предложений и рекомендаций и формирование заключения относительно объективности и своевременности проведенной оценки.

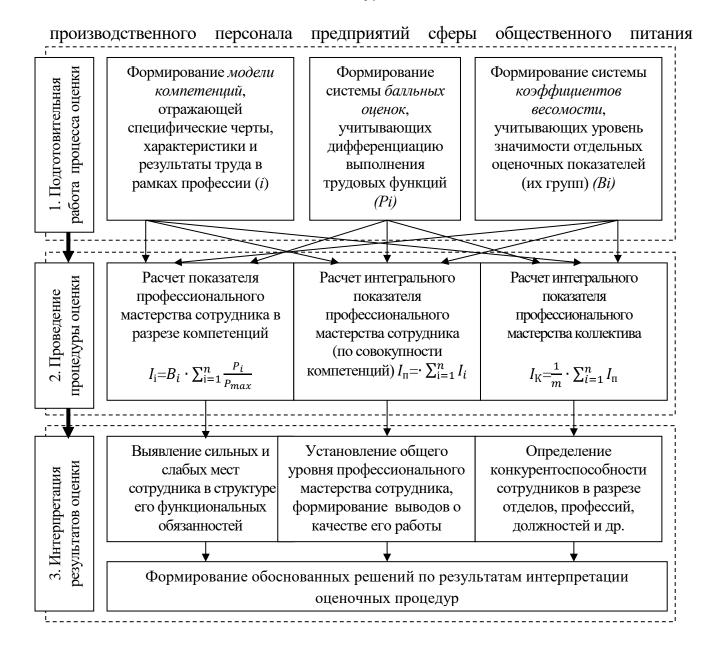
Оценка качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг, являясь внутренней процедурой предприятия, может существенно влиять на его взаимодействие с внешней средой и определяет маркетинговую политику на рынке труда. В частности, результаты такой оценки могут подтвердить соответствие услуг и продукции установленным нормативноправовым требованиям, позволят определить сильные и слабые стороны в

области удовлетворения запросов и требований посетителей. Считаем, что в современных условиях хозяйствования, когда профессиональные компетенции персонала, выступая в качестве парадигмы качества труда, все больше детализируются, углубляются и переводятся в нормативное русло, концепция оценки качества труда, базирующаяся на моделях компетенций, является приемлемой и целесообразной.

На рисунке 2.5 представлен авторский методический подход оценки качества труда персонала на предприятиях гостинично-ресторанных услуг. Он является основой для разработки политики руководства в области маркетинга персонала на базе компетентносного подхода. Его формирование базируется на концепции понимания качества труда как степени соответствия характеристик работника совокупности профессиональных, трудовой деятельности поведенческих И сервисных характеристик деятельности сотрудников, обеспечивающих соответствие выполняемой работы корпоративным стандартам и ожиданиям клиентов.

Чтобы оценить уровень качества труда в рамках методики, базирующейся на компетентностном подходе, исследование необходимо разделить на такие блоки: определить структуру модели компетенций (подраздел 1.3); сформировать модели компетенций для ключевых категорий персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг; установить уровень значимости отдельных компетенций для выполнения профессиональных обязанностей персонала исследуемой сферы.

С целью формирования модели профильных компетенций обслуживающего и производственного персонала исследуемых предприятий, проведено исследование нормативных документов, отражающих совокупность трудовых и личностно-трудовых характеристик персонала исследуемой сферы, а также профессиональным сообществом сферы общественного питания посредством опроса руководителей предприятий Донецкой Народной Республики. Их изучение и анализ позволили сформировать функциональные стандарты обслуживающего и



Условные обозначения: I_6 — уровень профессионального мастерства сотрудника по i-му оценочному критерию модели компетенций, баллов; I_{II} — общий уровень профессионального мастерства сотрудника, баллов; I_K — общий уровень профессионального мастерства коллектива сотрудников, баллов; i — отдельный оценочный критерий модели компетенций; n — количество оценочных критериев модели компетенций, участвующих в оценке; m — количество оцениваемых сотрудников.

Рисунок 2.5 — Методический подход к оценке качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг *(авторская разработка)*

Проведенное исследование в целом позволило выделить одиннадцать групп компетенций, семь из которых (организаторские способности, ориентация на результат и потребителя, планирование деятельности, профессиональное знание и

умение, управление конфликтами) отнесены нами к кластеру профессиональных компетенций (аналитическое мышление, еще ПЯТЬ инициативность, коммуникабельность, самообразование и развитие, этичность поведения) отражают метапрофессиональные характеристики персонала. При этом следует отметить, что нормативные документы акцентируют внимание преимущественно на профессиональной группе трудовых характеристик персонала предприятий общественного питания, в то время как для руководителей предприятий общественного питания не менее важными являются личностно-трудовые характеристики сотрудников.

Таким образом, базируясь на материалах отечественных и зарубежных исследователей, нормативных материалах и результатах экспертных оценок специалистов сферы гостинично-ресторанного бизнеса, в работе сформированы модели профильных компетенций обслуживающего И производственного персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг. Следует отметить, что, не смотря на наличие универсального перечня компетенций, их значения для отдельных категорий персонала является дифференцированным и зависит от выполняемых трудовых функций. Для определения степени значимости отдельных компетенций категорий модели В разрезе персонала воспользуемся непосредственного оценивания [39], который квалиметрическим методом представляет собой упорядочение компетенций по степени их значимости. В качестве такого критерия в проводимом исследовании выступает количество индексов компетенций, определенных по результатам изучения нормативных документов, а также экспертных оценок специалистов в сфере общественного питания. По результатам оценивания определяется весомость каждой компетенции и происходит присвоение ей соответствующего ранга (1 – для основных 2 (необходимых компетенций); ДЛЯ дополнительных (желательных) компетенций). Расчет весомости осуществляется с применением следующего методического подхода:

$$x_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i} \tag{2.1}$$

где x_i – весомость i-ой компетенции;

 X_i — количество индексов в рамках определенной компетенции, установленное на основе анализа нормативной документации и экспертных оценок;

n- количество групп компетенций для определенной должности / группы должностей.

На основании результатов предыдущих исследований и при использовании метода непосредственного оценивания сформированы модели профильных компетенций для обслуживающего и производственного персонала с учетом их дифференциации по степени важности (таблицы 2.9-2.10). Представленное в подразделе обоснование структуры компетенций, их индикаторов и уровней важности будет положено в основу оценки качества труда персонала предприятий общественного питания, проводимое в исследовании далее.

Результаты формирования моделей профильных компетенций персонала предприятий позволяют утверждать, что в качестве основных компетенций для группы обслуживающего персонала выделяются три компетенции из состава профессионального кластера (ориентация на потребителя, профессиональное профессиональное умение) и одна компетенция состава метапрофессионального кластера (этичность B поведения). качестве выделяются две профессиональные дополнительных компетенции (планирование деятельности, управление конфликтами), а также четыре метапрофессиональные (аналитическое компетенции мышление, инициативность, коммуникабельность, самообразования и развитие). Прочие компетенции ИЗ состава профессионального кластера (организаторские способности, ориентация на результат) для различных групп персонала могут являться как основными, так И дополнительными.

Ū

Таблица 2.9 — Модель профильных компетенций для обслуживающего персонала предприятий общественного питания с учетом их дифференциации по уровню важности

				Категории персонала								
Кластер		Компетенция		метрдотель	XOCTEC	старший официант/ старший бармен	официант/ бармен	сомелье	бариста	буфетчик	кассир	продавец отдела кулинарии
		<i>организаторские способности</i> – умение организовывать деятельность персонала, распределять обязанности, расставлять приоритеты в работе, контролировать	вес	0,11	0,10	0,11	-	0,04	-	-	-	_
	0	результаты	ранг	1	1	1	-	2	-	-	_	-
	HPIC	<i>ориентация на потребителя</i> – определение условий	вес	0,13	0,13	0,10	0,17	0,14	0,16	0,10	0,10	0,10
ииј	аль	наилучшего удовлетворения потребителей и их достижение	ранг	1	1	1	1	1	1	1	1	1
компетенции	сион	<i>ориентация на результат</i> – обеспечение максимального достижения целей организации посредством выполнения	вес	0,13	0,13	0,11	0,02	0,11	0,05	0,01	0,02	0,02
МП	фе	трудовых функций		1	1	1	2	1	2	2	2	2
	общепрофессиональные	<i>планирование деятельности</i> — внесение личного вклада в разработку планов развития предприятия, текущих планов	вес	0,06	0,05	0,05	0,03	0,04	-	ı	-	-
ЛЬ)0	деятельности		2	2	2	2	2	-	-	-	-
Профессиональные		управление конфликтами – умение решать конфликтные ситуации, способность слушать и слышать при		0,05	0,06	0,02	0,02	0,01	0,02	0,01	0,02	0,02
c		предоставлении услуг	ранг	2	2	2	2	2	2	2	2	2
фофП	4-	<i>профессиональное знание</i> — знания об объекте (характеристиках и способах применения), необходимые для	вес	0,14	0,15	0,16	0,19	0,16	0,19	0,42	0,24	0,36
	специализи- рованные	достижения наилучших результатов при предоставлении услуг	ранг	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	пец рова	<i>профессиональное умение</i> – умения и навыки необходимые	вес	0,11	0,15	0,15	0,32	0,26	0,26	0,26	0,32	0,28
	5	для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг	ранг	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Продолжение таблицы 2.9

			Категории персонала								
Кластер	Компетенция			хостес	старший официант/ старший бармен	официант/ бармен	сомелье	бариста	буфетчик	кассир	продавец отдела кулинарии
ИТОГО ВЕС ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ					0,70	0,75	0,78	0,67	0,81	0,70	0,77
	<i>аналитическое мышление</i> — способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной	вес	0,03	0,03	0,03	0,02	0,03	0,02	0,01	0,02	0,02
Метапрофессиональные компетенции	деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем	ранг	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ете	<i>инициативность</i> – умение генерировать	вес	0,03	0,02	0,02	0,02	0,01	0,05	0,02	0,02	0,03
КОМП	принципиально новые, воплощать их в жизнь и мотивировать других		2	2	2	2	2	2	2	2	2
ьные	коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах	вес	0,08	0,06	0,09	0,07	0,05	0,07	0,03	0,07	0,05
нал		ранг	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ИО]	самообразование и развитие – стремление к	вес	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,05	0,02	0,05	0,03
эфесс	получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности	ранг	2	2	2	2	2	2	2	2	2
апр	этичность поведения – стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя и сотрудников вес ИТОГО ВЕС МЕТАПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ		0,10	0,10	0,12	0,12	0,10	0,14	0,10	0,14	0,10
Мет			1	1	1	1	1	1	1	1	1
			0,27	0,24	0,30	0,25	0,22	0,33	0,19	0,30	0,23

Составлено автором.

Условные обозначения: присвоение ранга 1 для основных (необходимых) компетенций, уровень удельного веса которых ≥ 0.1 ; присвоение ранга 2 для дополнительных (желательных) компетенций, уровень удельного веса которых ≤ 0.1 .

Таблица 2.10 – Модель профильных компетенций для производственного персонала предприятий общественного питания с учетом их дифференциации по уровню важности

					Категории п	ерсонала		
Кластер		Компетенция		заведующий производством (заместитель), шеф-повар, шеф-кондитер, начальник цеха (заместитель)	су-шеф, повар- бригадир, кондитер- бригадир	повар, диетповар, кондитер	пекарь	изготовитель пищевых полуфабрикатов
И	ele sie	<i>организаторские способности</i> – умение организовывать деятельность персонала, распределять обязанности,		0,11	0,09	-	-	-
		расставлять приоритеты в работе, контролировать результаты	ранг	1	2	1	-	-
	PHI	ориентация на потребителя – определение условий	вес	0,11	0,05	0,06	0,06	0,06
ПП	общепрофессиональные	наилучшего удовлетворения потребителей и их достижение	ранг	1	2	2	2	2
тетен		<i>ориентация на результат</i> — обеспечение максимального достижения целей организации посредством выполнения	вес	0,11	0,06	0,01	0,02	0,02
OM	фо	трудовых функций	ранг	1	2	2	2	2
\ \\ \\ \\ \\ \\ \\ \\ \\ \\ \\ \\ \\ \	due	планирование деятельности — внесение личного вклада в	вес	0,04	0,02	0,01	0,02	0,04
ьные	общ	разработку планов развития предприятия, текущих планов деятельности		2	2	2	2	2
нал		<i>управление конфликтами</i> – умение решать конфликтные	вес	0,02	0,02	1	-	-
эссио		ситуации, способность слушать и слышать при предоставлении услуг	ранг	2	2	-	-	-
Профессиональные компетенции		<i>профессиональное знание</i> — знания об объекте (характеристиках и способах применения), необходимые	вес	0,11	0,26	0,44	0,39	0,47
	специализи- рованные	для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг	ранг	1	1	1	1	1
	etti.	профессиональное умение – умения и навыки	вес	0,35	0,35	0,34	0,37	0,24
	сп	необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг	ранг	1	1	1	1	1

Продолжение таблицы 2.10

		Категории персонала						
Кластер	Компетенция	заведующий производством (заместитель), шеф-повар, шеф-кондитер, начальник цеха (заместитель)	су-шеф, повар- бригадир, кондитер- бригадир	повар, диетповар, кондитер	пекарь	изготовитель пищевых полуфабрикатов		
	ИТОГО ВЕС ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦ	ĮИЙ	0,83	0,88	0,87	0,85	0,82	
	<i>аналитическое мышление</i> – способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной		0,03	0,02	0,01	0,02	0,02	
Метапрофессиональные компетенции	деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем	ранг	2	2	2	2	2	
le T	инициативность – умение генерировать	вес	0,02	0,02	0,03	0,03	0,04	
KOMI	принципиально новые, воплощать их в жизнь и мотивировать других		2	2	2	2	2	
ьные	коммуникабельность – способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в	вес	0,05	0,04	0,04	0,05	0,06	
нал	профессиональной и личностной сферах		2	2	2	2	2	
ИОР	<i>самообразование и развитие</i> – стремление к	вес	0,03	0,04	0,03	0,03	0,04	
фесс	получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности		2	2	2	2	2	
апро	этичность поведения – стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в	вес	0,03	0,02	0,01	0,02	0,02	
ſeŢ	отношении потребителя и сотрудников	ранг	2	2	2	2	2	
	ИТОГО ВЕС МЕТАПРОФЕССИОНАЛ КОМПЕТЕНЦИЙ		0,17	0,15	0,13	0,15	0,18	

^{*} разработано автором.

Vсловные обозначения: присвоение ранга 1 для основных (необходимых) компетенций, уровень удельного веса которых $\geq 0,1$; присвоение ранга 2 для дополнительных (желательных) компетенций, уровень удельного веса которых $\leq 0,1$.

Для группы производственного персонала в качестве основных определены две компетенции из состава профессионального кластера (профессиональные профессиональные умения), знания, В качестве дополнительных – две компетенции их состава профессионального кластера деятельности, конфликтами), (планирование управление также компетенции метапрофессионального кластера. Прочие профессиональные компетенции (организаторские способности, ориентация на потребителя, ориентация на результат) могут быть как основными, так и дополнительными для различных категорий персонала.

Анализ состава, структуры и степени важности компетенций позволяет определить направления маркетинговой политики предприятий для обеспечения высокого уровня качества труда персонала:

постоянное и непрерывное внутреннее и внешнее обучение, переобучение и повышение квалификации персонала, направленное на формирование специализированных профессиональных знаний и умений персонала;

формирование на предприятиях концепции клиентоориентирования, направленной на глубокое и всестороннее понимание потребностей клиентов и эффективное их удовлетворение;

создание условий для эффективного формирования и использования метапрофессиональных компетенций, без которых сотрудник, даже имея достаточный уровень развития профессиональных знаний и умений, не сможет в полной мере соответствовать требованиям организации;

формирование на предприятии системы стимулирования и оплаты труда, меняющейся в зависимости от проявляемых персоналом компетенций.

Таким образом, модель профильных компетенций персонала является ключевым инструментом оценки качества его труда. Использование модели компетенций способствует эффективному управлению персоналом в системе маркетинговой политики, обеспечивающей профессиональное развитие и обучение персонала, а также способствует решению важнейшей задачи для

современного предприятия любой отрасли и сферы деятельности — обеспечения экономического роста и развития за счет кадровой составляющей.

На следующем этапе оценки качества труда персонала необходимо формирование перечня оценочных критериев с учетом требований профессиональных стандартов и прочих нормативных документов в области работы персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг является первым шагом при оценке качества труда.

В качестве оценочной системы предлагается использование балльных оценок, учитывающих дифференциацию выполнения трудовых функций персоналом. Данный метод выбран из значительного количества методов оценки персонала (матричный метод; система произвольных характеристик; групповая дискуссия; ранговый метод; тестирование; аттестация; метод суммируемых оценок; метод дневников; метод «360°» [177]) в силу нескольких проведение Во-первых, причин. оценки качества труда персонала предполагается с непосредственным участием клиентов, ЧТО необходимость упрощения способов и методов коммуникации с ними, вовторых, требуется метод, позволяющий быстро оценить работника и, в-третьих, данный метод позволяет увидеть сильные и слабые стороны сотрудника, даже с учетом субъективного мнения оценивающего.

В данном случае предлагается применение 5-балльной оценочной шкалы, соответствующей пяти уровням качества: 5 — «отлично», 4 — «хорошо», 3 — «удовлетворительно», 2 — «неудовлетворительно», 1 — «плохо». Представленная шкала оценки не должна вызывать затруднений в силу ее традиционности и широкого применения в разных сферах.

Использование балльной оценки предполагает формирование системы весовых показателей ИЛИ коэффициентов весомости, позволяющих дифференцировать элементы модели компетенций по уровню их важности и значимости для процесса обслуживания. Недостатками использования коэффициентов весомости является экспертный характер их определения. Однако привлечение высококвалифицированных экспертов сферы

общественного питания и научных кругов, а также использование современного математического аппарата [40] должны минимизировать данные негативные факторы.

Объединение оценочных показателей модели компетенций, системы балльных оценок и коэффициентов весомости позволяет провести оценочные процедуры в разрезе:

- показателя профессионального мастерства сотрудника по группе критериев (I_i) , способствующего выявлению «сильных» и «слабых» мест сотрудника в структуре его функциональных обязанностей;
- интегрального показателя профессионального мастерства сотрудника (I_{Π}) , позволяющего сформировать обобщенный вывод о качестве его работы;
- интегрального показателя профессионального мастерства коллектива (I_K) , способствующего оценке конкурентоспособности работников в разрезе профессий, должностей, отделов и т.д.

Таким образом, предложенный методический подход оценки качества труда персонала общественного питания, базируясь на компетентностном аспекте оценки, имеет ряд достоинств и преимуществ. Среди основных следует выделить такие: объективность и согласованность оценки персонала; использование результатов оценки для последующего развития работников; разработку стандартов качества выполняемых работ; ориентацию на личную эффективность работника.

В качестве основного недостатка следует выделить высокий уровень трудоемкости оценочных процессов. Однако предполагаемая целевая аудитория предлагаемого методического подхода – предприятия и организации малого бизнеса, что позволяет говорить о минимизации данного негативного фактора.

Предлагаемое методическое обеспечение оценки качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг определяется сущностью, содержанием и условиями формирования системы качества. Его практическая реализация позволит обеспечить формирование обоснованных

управленческих решений, способствующих росту конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятия за счет трудового фактора.

С целью формирования выводов относительно качества труда персонала предприятий общественного питания проведем процедуру оценки и рассчитаем комплексный показатель, позволяющий оценить качество труда обслуживающего и производственного персонала каждого из рассматриваемых предприятий одним числом. В качестве основного метода исследования был выбран социологический метод и его разновидность – анкетирование. Данный метод базируется на сборе и анализе мнений определенной группы экспертов. Он требует создания научно-обоснованной системы опроса и использования математических способов сбора информации, которая поступает от экспертной группы. Социологический метод широко используется для оценки качества продукции или услуг, в том числе в сфере общественного питания. Его результаты позволяют оценить уровень качества посредством формирования групповой оценки.

Информационной базой проводимого исследования выступают результаты анкетирования административного персонала предприятий гостиничноресторанных услуг региона. Для этого им было предложено заполнение анкеты, содержащей перечень компетенций обслуживающего и производственного персонала и их содержательное описание (приложение Г). Результаты проведенного опроса позволили получить данные о реализации профильных компетенций таких групп персонала как метрдотель, менеджер зала (хостес), заведующий производством, шеф-повар, старший официант (бригадир), старший бармен (бригадир), официант, бармен, бариста, бригадир поваров, повар, кондитер и пекарь в виде балльных оценок (данные таблицы Д.1 приложения Д). Итоговые показатели оценки качества труда для данных групп персонала в разрезе предприятий представлены в таблице Д.2 приложения Д.

Интерпретация получаемых результатов будет осуществляться при помощи вербально-числовой шкалы Харрингтона, широко применяемой, в том числе, для контроля качества массовой продукции (таблица 2.11).

Таблица 2.11 — Числовые интервалы вербально-числовой шкалы Харрингтона и их интерпретация для оценки качества труда персонала

Линге	Интервалы значений			
но инсена Усранитана	для потребностей оценки качества	качественного состояния		
по шкале Харрингтона	труда	объекта		
очень хорошо	высокий	0,801-1,0 0,631-0,8		
хорошо	достаточный			
удовлетворительно	удовлетворительный	0,371-0,63		
плохо	плохой	0,201-0,37		
очень плохо	очень плохой	0,0-0,2		

^{*} составлено автором на основе [142].

Данная шкала устанавливает соответствие между лингвистическими оценками исследуемого показателя (x) и числовыми интервалами, характеризующими различные качественные состояния объекта d(x). При таком формировании оценочной шкалы значение функции d(x) изменяется в интервале от 0 до 1. При этом значение d(x)=0 соответствует абсолютно неприемлемому уровню качества труда, а d(x)=1 — идеальной величине исследуемого показателя.

Результаты анализа качества труда с учетом интервалов, установленных по вербально-числовой шкале Харрингтона, представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Результаты оценки качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг

		Усредненный показатель профессионального мастерства персонала в разрезе категорий					
Предприят	ие	обслуживающего	производственного	среднесписочного работника основных категорий			
Vodo «Гуон нободи»	показатель	0,783	0,906	0,844			
Кафе «Гуси лебеди»	уровень	достаточный	высокий	высокий			
Vada (Mayyanyyy)	показатель	0,755	0,831	0,793			
Кафе «Мандарин»	уровень	достаточный	высокий	достаточный			
Кафе «Славянская	показатель	0,752	0,818	0,785			
деревня»	уровень	достаточный	высокий	достаточный			
Vada (Cara)	показатель	0,709	0,761	0,735			
Кафе «Coyc»	уровень	достаточный	достаточный	достаточный			
Vada (IIIayaay)	показатель	0,781	0,866	0,824			
Кафе «Шансон»	уровень	достаточный	высокий	высокий			
Востором (Моримати	показатель	0,759	0,864	0,812			
Ресторан «Маринад»	уровень	достаточный	высокий	высокий			

Продолжение таблицы 2.12

		Усредненный показатель профессионального мастерства персонала в разрезе категорий				
Предпр	редприятие обслуживающего		производственного	среднесписочного работника основных категорий		
Таверна-гриль «Охота на	показатель	0,816	0,856	0,836		
«Охота на зайцев»	уровень	высокий	высокий	высокий		

^{*} рассчитано автором на основе таблиц Д.1-Д.2 приложения Д.

Представленные результаты оценки качества труда демонстрируют высокий уровень показателя по четырем предприятиям выборки (кафе «Гусилебеди», кафе «Шансон», ресторан «Маринад» и таверна-гриль «Охота на зайцев»). По оставшимся предприятиям выборки (кафе «Мандарин», «кафе «Славянская деревня» и кафе «Соус») качество труда характеризуется как достаточное. Стоит отметить, что ограничивающим фактором для исследуемой группы предприятий является уровень качества труда обслуживающего персонала, поскольку для шести из семи исследуемых предприятий (85% предприятий выборки) данный показатель соответствует достаточному, а не высокому уровню, свидетельствуя о наличии проблем в работе данной группы персонала.

Предприятиям гостинично-ресторанных услуг региона для того, чтобы выжить в сложных условиях экономического кризиса и высокого уровня конкуренции, необходимо обеспечить такое качество обслуживания, которое бы соответствовало требованиям и запросам потребителей, а качество труда персонала является одним из важнейших факторов, определяющих уровень сервиса. Реализация предложенного подхода обеспечивает выявление сильных и слабых сторон в работе персонала на предприятия и позволяет разрабатывать обоснованные рекомендации по его повышению, что является основой формирования маркетинговой стратегии работы с персоналом.

2.3 Диагностика лояльности персонала предприятий гостиничноресторанного бизнеса

Лояльность персонала рассматривается в современной литературе как сложное многоаспектное явление, включающее эмоциональную привязанность работника к организации, его идентификацию с целями и ценностями работодателя, а также поведенческую готовность оставаться в организации и активно способствовать её развитию. В экономической и управленческой литературе данное понятие трактуется многогранно, охватывая эмоциональные, поведенческие и этические аспекты взаимодействия сотрудника с работодателем.

Вопросы лояльности персонала рассматривались такими авторами, как Балабанова Л.В. и Сардак Е.В. [13], Воронцов А.В., Захаров Н.Л., Малявин С.Н. и Перфильева М.Б. [165], Гунина Е.С. и Андрющенко О.В. [45], Демушина О.Н. [48], Иванова Н.Е. [97], Костина Е.В. [122], Мельникова Е.В., Яркова С.А. и Якимова Л.Д. [149], Овчинникова О.Г. [158], Панова А.Г. и Лустина Т.Н. [160], Харский К.В. [217], Яковлева Л.Р. и Придворова Е.С. [236]. Отдельные вопросы формирования лояльности персонала в гостинично-ресторанной сфере отражены в работах Григорян Е.В. [42], Коховой И.В. и Пряжниковой Е.Ю. [127], Морозовой Л.С., Черновой Д.Г. и Поправкиной А.А. [152], Резниковой О.С. и Умерова С.Э. [173].

Изучение научных публикаций по данной тематике показало, что лояльность может рассматриваться как «...верность и преданность компании» [48, с. 133], что подчёркивает её морально-этическое содержание и акцентирует внимание на устойчивом стремлении работника поддерживать интересы организации даже в изменяющихся внешних условиях. Иванова Н.Е. определяет лояльность как «...доброжелательные, уважительные взаимоотношения сотрудника с внутренней и внешней средой организации» [97, с. 24], тем самым указывая на социально-психологическую основу данного

явления и его связь с корпоративной культурой и системой внутренних коммуникаций.

Зарубежные исследователи Мейер Дж. и Аллен Н.А. рассматривает лояльность в контексте организационной приверженности, определяя её как «...готовность работника к профессиональной деятельности в рамках установленных организацией норм и правил» [260]. Такой подход отражает нормативный компонент лояльности, связанный с соблюдением корпоративных стандартов, принятием организационных целей и ответственным выполнением трудовых обязанностей. В свою очередь, Костина Е.В. уточняет эмоциональнопсихологическую составляющую лояльности, описывая её как «...стремление к переживанию за деятельность организации, обусловленное чувством единения с ней, взаимной зависимости или доверия» [122, с. 170]. Подобное понимание подчёркивает значение доверительных отношений между работником и организацией, которые формируют внутреннюю мотивацию и готовность к долгосрочному сотрудничеству.

Харский К.В. рассматривает лояльность как показатель, который «...показывает силу взаимосвязи между работником и организацией» [217], что позволяет трактовать её как интегральный индикатор качества социальнотрудовых отношений и уровня организационной идентификации. Мешке С. указывает на необходимость разрешения конфликтов, удержания сотрудников и трудовых усилий в процессе формирования лояльности сотрудников [261].

Таким образом, лояльность персонала может быть определена как устойчивая психологическая и поведенческая ориентация работника на сотрудничество с организацией, основанная на доверии, приверженности корпоративным ценностям и готовности соблюдать организационные нормы.

В сфере гостинично-ресторанного бизнеса лояльность персонала имеет специфическое значение ввиду высокой доли контактов «лицом к лицу» между сотрудником и клиентом. Качество сервиса в этой отрасли напрямую определяется компетентностью, мотивацией и стабильностью кадров, поэтому лояльность сотрудников служит важнейшим детерминантом потребительского

опыта, уровня удовлетворённости гостей и, как следствие, клиентской лояльности. Эмпирические исследования подтверждают, что повышение удовлетворённости и приверженности сотрудников коррелирует с улучшением показателей качества обслуживания и снижением текучести кадров в отраслях гостеприимства. Ряд авторов акцентирует внимание на взаимосвязи между вовлеченностью, удовлетворённостью, лояльностью и результатами бизнеса [245, 251, 254].

Формирование лояльности персонала предприятий гостиничноресторанных услуг обусловлено сочетанием организационных, социальнопсихологических и индивидуально-мотивационных факторов.

К числу внутренних организационных факторов относятся: система материального и нематериального стимулирования, справедливость и прозрачность оплаты труда, наличие возможностей профессионального и карьерного роста, качество управленческих решений и стиль руководства. Как показывают исследования Мейер Дж. и Аллен Н.А., доверие к руководству и восприятие организационной поддержки выступают ключевыми медиаторами между удовлетворённостью трудом и приверженностью компании [260].

Социально-психологические факторы включают корпоративную культуру, межличностные отношения в коллективе, уровень групповой сплочённости и степень участия сотрудников в корпоративных инициативах. Именно через эти механизмы формируется эмоциональная идентификация работников с организацией, которая, по мнению Костиной Е.В., основана на «... чувстве единения, взаимной зависимости и доверия» [122, с. 170].

Индивидуально-мотивационные факторы связаны с личностными особенностями, профессиональными установками и уровнем вовлеченности сотрудника в трудовой процесс. В частности, стремление к самореализации, потребность в признании и позитивная оценка результатов труда усиливают внутреннюю готовность поддерживать миссию и цели организации.

Следовательно, лояльность персонала предприятий гостинично-ресторанных услугявляется результатом системного воздействия множества

факторов, среди которых ключевую роль играют организационная поддержка, эффективные коммуникации, справедливость вознаграждения и сильная корпоративная культура. Их гармоничное сочетание обеспечивает устойчивое развитие организации, снижение текучести кадров и повышение качества обслуживания клиентов, что в совокупности формирует долгосрочное конкурентное преимущество на рынке услуг гостеприимства.

Практическое значение лояльности персонала многопланово. Во-первых, лояльные сотрудники обеспечивают последовательность стандартов обслуживания и создают накопленный «человеческий капитал» (опыт, знание меню/процессов, навыки управления конфликтами), ЧТО повышает операционную эффективность и сокращает издержки на подбор и обучение работников. Во-вторых, новых лояльность персонала способствует формированию позитивного имиджа работодателя, что облегчает привлечение квалифицированных кадров в условиях конкуренции на рынке труда. Втретьих, лояльные работники оказывают прямое влияние на экономические результаты через повышение повторных продаж, увеличение среднего чека и снижение расходов на рекрутинг.

С теоретической точки зрения лояльность персонала следует рассматривать как результат взаимодействия нескольких групп факторов: организационных (политика вознаграждений, карьерные траектории, стиль управления), ресурсных (условия труда, объём и качество обучения), социальных (корпоративная культура, взаимоотношения в коллективе) и внешних (уровень конкуренции на рынке труда, характер занятости в регионе).

Для практики маркетинга персонала в гостинично-ресторанной сфере необходима (комбинация системная оценка лояльности шкал удовлетворённости, организационной приверженности показателей удержания) и регулярный мониторинг ключевых драйверов. На её основе целесообразно разрабатывать многокомпонентные программы удержания: прозрачные системы оплаты и премирования, модель карьерного развития и обучения (особенно сервис-ориентированные тренинги), программы нематериального признания и корпоративные практики, поддерживающие «культурную» привязанность сотрудников. Инвестиции в эти направления одновременно повышают качество клиентского обслуживания и экономическую устойчивость предприятия.

Индикаторы повышения лояльности персонала предприятий гостиничноресторанных услуг целесообразно сгруппировать в следующий перечень, который позволит в дальнейшем систематизировать показатели по результативности деятельности персонала и качества выполняемых действий и операций:

- условия работы, организация рабочего места и его техническое оснащение;
 - значимость, интенсивность, график работы;
 - оплата труда, материальное вознаграждение и поощрение;
- престижность работы и репутация персонала предприятий гостинично-ресторанной сферы;
- стиль управления, статус руководства, система оценки результатов
 труду персонала, моральное стимулирование и система приема на работу и работы с кадрами, система повышения квалификации и переподготовки специалистов;
- возможности и перспективы для профессионального роста,
 карьерного продвижения, развития личности, перспектива повышения разряда,
 квалификации и т. п;
- психологический климат, окружение в коллективе, использование тимбилдинга, командный подход в развитии деятельности и модернизации предприятий гостинично-ресторанной сферы;
- доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к
 руководству, коллегам, другим лицам, их действиям, а также к компании в
 целом;
- профессиональные навыки персонала, позволяющие четко выделять
 принципы и цели работы предприятий и соблюдение корпоративной и

организационной культуры, приоритетность работы именно на своем предприятии и отказ от предложений конкурентов;

– готовность работать сверх нормативных периодов, если это будет необходимо, работать без оплаты, если возникнет критическая ситуация, поддержка коллектива, если возникнет кризисная проблема [173].

Лояльность персонала имеет сложную и многокомпонентную структуру, включающую несколько взаимосвязанных аспектов, отражающих как внутренние установки работника, так и его внешние формы поведения. В научной литературе [13, 152, 260, 266] выделяют, как правило, четыре основных вида лояльности: аффективную, когнитивную, поведенческую и инструментальную.

Аффективная лояльность представляет собой эмоциональную привязанность сотрудника к организации, основанную на чувстве гордости за принадлежность к ней, доверии к руководству и удовлетворённости условиями труда. Она выражается в стремлении сотрудника оставаться в организации по внутренним убеждениям и позитивному эмоциональному восприятию рабочего процесса.

Когнитивная лояльность отражает рационально-осознанное принятие целей, миссии и ценностей компании, а также понимание личного вклада в достижение общих результатов. Такой тип лояльности формируется в результате осмысления взаимной выгоды сотрудничества и характеризует интеллектуальное согласие работника с принципами деятельности организации.

Поведенческая лояльность проявляется в конкретных действиях сотрудника — дисциплинированности, инициативности, готовности следовать корпоративным стандартам и участвовать в мероприятиях, направленных на развитие организации. Она демонстрирует реальное поведение, подтверждающее внутреннюю приверженность работника компании.

Инструментальная (расчётная) лояльность основана на восприятии сотрудником организации как надёжного и выгодного работодателя, предоставляющего конкурентные условия труда, стабильность и возможности

профессионального роста. Данный тип лояльности формируется преимущественно под влиянием внешних мотиваторов — заработной платы, льгот, карьерных перспектив, но при этом способствует удержанию персонала в кратко- и среднесрочной перспективе.

В совокупности указанные виды лояльности образуют интегральное состояние приверженности, в котором эмоциональные, когнитивные и поведенческие компоненты взаимодействуют и взаимно усиливают друг друга. В практической плоскости их анализ позволяет более точно оценивать степень вовлечённости сотрудников и разрабатывать адресные меры маркетинга персонала, направленные на формирование устойчивой корпоративной идентичности и повышение эффективности работы коллектива.

Проведем оценку указанных видов лояльности для исследуемых предприятий с использованием опросов сотрудников предприятий по 5-ти балльной шкале оценки (табл. 2.13)

Таблица 2.13 – Диагностика лояльности персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг

Продприятия	C	Эценка	в балл	ax, cpe	днее з	начени	e
Предприятия Индикаторы видов лояльности	Кафе «Гуси-лебеди»	Кафе «Мандарин»	Кафе «Славянская деревня»	Кафе «Соус»	Кафе «Шансон»	Ресторан «Маринад»	Таверна-гриль «Охота на зайцев»
Аффективная (эмоциональная)							
лояльность							
Я испытываю гордость за то, что работаю в этом заведении.	4,2	2,7	4,4	3,2	3,7	4,5	4,4
Мне нравится атмосфера и коллектив моей организации.	4,1	3,2	4,5	3,0	3,9	4,7	4,6
Я чувствую себя частью команды, где ценят мой вклад.	3,9	3,5	4,1	3,0	3,6	4,3	4,2
Мне приятно рекомендовать наше кафе/ресторан друзьям и знакомым.	4,4	3,3	4,5	4,1	4,3	4,4	4,4
Я получаю моральное удовлетворение от своей работы.	4,3	2,9	4,2	3,3	4,2	4,3	4,2
ИТОГО средний балл	4,18	3,12	4,34	3,32	3,94	4,44	4,36

Продолжение таблицы 2.13

Продиниция	C	Эценка	в балл	ax, cpe	днее зі	начени	e
Предприятия Индикаторы видов лояльности	Кафе «Гуси-лебеди»	Кафе «Мандарин»	Кафе «Славянская деревня»	Кафе «Соус»	Кафе «Шансон»	Ресторан «Маринад»	Таверна-гриль «Охота на зайщев»
Когнитивная (рациональная) лояльность							
Я разделяю цели и ценности нашей организации.	4,2	4,0	4,4	3,9	4,3	4,5	4,4
Я понимаю, как моя работа влияет на общий успех предприятия.	4,5	4,2	4,2	3,7	4,4	4,6	4,7
Руководство принимает решения, которые я считаю справедливыми и обоснованными.	4,0	3,3	4,1	3,1	4,1	4,4	4,5
Я доверяю руководству и верю в перспективы развития организации.	3,8	3,0	3,2	2,8	3,9	4,0	4,3
Я считаю свою работу значимой и нужной для компании.	4,2	3,0	3,2	2,9	3,8	4,3	4,6
ИТОГО средний балл	4,14	3,50	3,82	3,28	4,10	4,36	4,50
Поведенческая (практическая) лояльность							
Я стараюсь выполнять работу качественно, даже если это требует дополнительных усилий.	4,8	4,4	4,5	4,2	4,9	4,8	4,7
Я готов помогать коллегам, если это нужно для общего результата.	4,2	4,1	4,3	4,1	4,4	4,5	4,5
Я соблюдаю стандарты обслуживания и корпоративные правила.	4,1	4,0	4,5	4,0	4,2	4,4	4,3
Я участвую в мероприятиях и инициативах, направленных на развитие организации.	4,0	3,7	4,7	3,6	4,1	4,2	4,3
Я готов работать здесь и дальше, даже при наличии альтернативных предложений.	3,4	3,1	3,3	3,0	3,6	4,0	4,1
ИТОГО средний балл	4,10	3,86	4,26	3,78	4,24	4,38	4,38
Инструментальная (расчётная)							
лояльность							
Условия работы здесь лучше, чем в аналогичных заведениях.	3,6	2,9	3,2	2,9	4,0	4,0	4,1
Я считаю оплату труда и систему премий справедливыми.	2,8	2,6	3,0	2,8	3,8	3,7	3,8
Работа здесь предоставляет мне возможности для профессионального роста.	2,9	2,5	3,2	2,4	3,1	3,3	3,3
Мне сложно представить, что я уйду из этой компании в ближайшее время.	2,7	2,3	3,0	3,2	3,6	3,5	3,6
Организация обеспечивает мне стабильность и уверенность в завтрашнем дне.	2,1	2,0	2,6	2,0	2,9	3,2	3,4
ИТОГО средний балл	2,82	2,46	3,00	2,66	3,48	3,54	3,64

Окончание таблицы 2.13

Працириятия	C)ценка	в балл	ax, cpe	днее з	начени	e
Предприятия Индикаторы видов лояльности	Кафе «Гуси-лебеди»	Кафе «Мандарин»	Кафе «Славянская деревня»	Кафе «Соус»	Кафе «Шансон»	Ресторан «Маринад»	Таверна-гриль «Охота на зайцев»
Организационная приверженность (интегральный показатель)							
Я связываю своё профессиональное будущее с этой организацией.	2,8	2,3	3,2	2,5	3,0	3,3	3,8
Я чувствую ответственность за успех компании.	3,2	3,0	3,2	3,3	3,4	3,6	4,0
При необходимости я готов работать сверх нормы ради интересов организации.	1,7	1,5	2,0	1,8	2,1	2,0	2,6
Я стараюсь поддерживать положительный имидж компании среди клиентов.	3,2	3,1	3,6	3,1	3,5	4,2	4,5
Мне важно, чтобы организация достигала высоких результатов.	3,7	3,5	4,3	3,7	3,8	4,6	4,4
ИТОГО средний балл	2,92	2,68	3,26	2,88	3,16	3,54	3,86
Интегральный индекс лояльности	3,63	3,12	3,74	3,18	3,78	4,05	4,15

По результатам опроса рассчитан интегральный индекс лояльности (L) по формуле:

$$L = \frac{\sum_{i=1}^{n} l_i}{n} \tag{2.2}$$

 l_i – средний балл по каждому из пяти разделов,

n = 5

Полученные значения интерпретируются следующим образом (табл. 2.14)

Проведённая диагностика лояльности персонала позволила выявить существенные различия в уровне приверженности работников различных предприятий гостинично-ресторанной сферы. Анализ полученных данных показал, что в целом уровень лояльности сотрудников характеризуется как умеренно высокий, однако его структура неоднородна и зависит как от организационных, так и от социально-психологических факторов.

Таблица 2.14 — Интерпретация значения интегрального индекса лояльности персонала

Пределы значения	Уровень лояльности	Интерпретация
1,0–2,0	Низкий	Сотрудники не идентифицируют себя с
		организацией, преобладает формальная мотивация.
2,1–3,5	Средний	Преимущественно рациональная лояльность,
2,1 0,0	ородини	эмоциональная приверженность выражена слабо.
3,6–4,5	Достаточно	Сотрудники в целом удовлетворены работой и
3,0-4,3	высокий	проявляют признаки устойчивой приверженности.
		Сильная эмоциональная и организационная
4,6–5,0	Высокий	идентификация, низкая текучесть, высокая
		вовлеченность.

Аффективная (эмоциональная) лояльность продемонстрировала наиболее высокие значения в ресторане «Маринад» (4,44 балла), таверне-гриль «Охота на зайцев» (4,36 балла) и кафе «Славянская деревня» (4,34 балла). Это свидетельствует о том, что сотрудники указанных предприятий испытывают гордость за место работы, удовлетворены коллективом и атмосферой в организации. В то же время минимальные показатели отмечены в кафе «Мандарин» (3,12 балла), что указывает на недостаточную эмоциональную вовлеченность персонала и слабое чувство принадлежности к коллективу.

Когнитивная (рациональная) лояльность варьируется в диапазоне от 3,28 до 4,50 балла. Наиболее высокие оценки зафиксированы в ресторане «Маринад» (4,36 балла) и таверне-гриль «Охота на зайцев» (4,50 балла), что свидетельствует о чётком понимании сотрудниками целей и ценностей организации, доверии к руководству и осознании значимости собственной деятельности. В то же время относительно низкие значения показателя наблюдаются в кафе «Соус» (3,28 балла) и «Мандарин» (3,50 балла), что может указывать на недостаточный уровень информированности работников о стратегических задачах И ограниченные возможности участия В управленческих процессах.

По результатам оценки поведенческой (практической) лояльности выявлено, что большинство работников демонстрируют стремление выполнять

свои обязанности качественно и соблюдать корпоративные стандарты. Средние значения показателя колеблются от 3,78 балла (кафе «Соус») до 4,38 балла (ресторан «Маринад» и таверна «Охота на зайцев»). Высокие показатели в этих организациях подтверждают сформированную трудовую дисциплину, наличие командного взаимодействия и ориентацию на общий результат.

Инструментальная (расчётная) лояльность имеет наименее выраженные значения, что отражает определённые проблемы в области материального стимулирования и карьерного роста. Наиболее низкий уровень зафиксирован в кафе «Мандарин» (2,46 балла) и «Соус» (2,66 балла), где сотрудники отмечают недостаточную справедливость оплаты труда и слабую уверенность в стабильности занятости. Наиболее высокие результаты наблюдаются в ресторане «Маринад» (3,54) и таверне «Охота на зайцев» (3,64), что указывает на более развитую систему вознаграждения и социально-трудовых гарантий.

По интегральному показателю организационной приверженности выявлены аналогичные тенденции. Наиболее высокий уровень зафиксирован у сотрудников таверны-гриль «Охота на зайцев» (3,86 балла) и ресторана «Маринад» (3,54 балла), где персонал осознаёт свою ответственность за успех компании, готов поддерживать корпоративный имидж и проявлять инициативу. Наименьшие значения показателя характерны для кафе «Мандарин» (2,68 балла) и «Соус» (2,88 балла), что свидетельствует о необходимости совершенствования системы внутренних коммуникаций, усиления мотивации и укрепления корпоративной культуры.

В целом результаты диагностики позволяют заключить, что высокий уровень лояльности наблюдается преимущественно в организациях с развитой системой управления персоналом, прозрачными механизмами стимулирования и благоприятным социально-психологическим климатом. Низкие показатели лояльности, напротив, характерны для предприятий с недостаточной системой мотивации и слабой коммуникацией между руководством и работниками.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что лояльность персонала предприятий гостинично-ресторанных услугявляется комплексным

показателем, определяемым сочетанием эмоциональных, когнитивных и организационно-управленческих факторов. Для повышения её уровня целесообразно внедрение комплексной политики маркетинга персонала, направленной на развитие корпоративной культуры, совершенствование системы мотивации и укрепление доверительных отношений между руководством и сотрудниками.

Важным индикатором лояльности персонала предприятия является удовлетворенность персонала своим трудом, которая представляет собой «...эмоциональную реакцию работника на сложившуюся на работе ситуацию» [133, с. 3]. Расчетное значение показателя удовлетворенности было получено в процессе исследования лояльности и представлено в таблице 2.15

Таблица 2.15 – Уровень удовлетворенности персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг

Працириятия	(Эценка	в балл	ax, cpe	днее з	начени	e
Предприятия Количественное значение	Кафе «Гуси-лебеди»	Кафе «Мандарин»	Кафе «Славянская деревня»	Кафе «Соус»	Кафе «Шансон»	Ресторан «Маринад»	Таверна-гриль «Охота на зайцев»
Показатель удовлетворенности персонала трудом	3,68	2,18	2,39	2,01	3,75	3,57	3,84

Данные исследования свидетельствуют, что уровень удовлетворенности персонала является достаточно низким, а в трех исследуемых предприятиях из семи исследуемым его значение не достигает 3-х баллов.

Процесс лояльности персонала следует рассматривать с точки зрения широкого круга интересов, мотивов, ценностных ориентиров, взглядов каждого отдельно взятого сотрудника предприятия и стоит связывать с понятием мотивации. Компетентно мотивированный персонал может в большей степени задействовать в процессе труда свои способности и возможности, быстрее и

качественнее выполнять трудовые обязанности тем самым обеспечивая достижение целей организации и повышая эффективность ее функционирования в долгосрочном периоде.

Одной из относительно новых теорий мотивации является теория материального подкрепления Б. Скиннера [1]. Ее сущность состоит в том, что материальное подкрепление оказывает непосредственное влияние на поведение персонала и приводит к определенной реакции с его стороны, что в целом приводит к росту лояльности и приверженности работника к бренду предприятия. При этом постоянное подкрепление позитивных изменений в поведении сотрудника приводит к их дальнейшему закреплению. Мотивация в данном случае является внутренней причиной изменений трудового поведения работника, а поощрение в виде компенсации (подкрепление) – внешней.

С нашей точки зрения, теория материального подкрепления может быть использована как специальный инструмент повышения лояльности персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг, направленной на повышение качества их труда. Ее внедрение будет способствовать реализации подхода, основанного на постоянном контроле качественных изменений трудового поведения при помощи подобранной системы стимулов или мотивов.

использование Следует отметить, ЧТО теории материального подкрепления нашло широкое распространение на предприятиях исследуемой отрасли. Результаты проводимого исследования позволяют утверждать, что использование данного механизма осуществляется на всех предприятиях статистической выборки, по которым проводилась оценка качества труда персонала, однако объемы и структура фонда материального подкрепления имеют существенные отличия. Ключевую роль в данном процессе имеет класс заведения общественного питания, и чем он выше, тем больший размер фонда материального подкрепления персонала сформирован. Относительно структуры фонда материального подкрепления, следует отметить, что наибольший удельный вес (около 45%) составляют надбавки за профессиональное мастерство персонала, 35% составляют затраты на оплату стажировок,

организацию конкурсов, выставок, показов, тренингов и наименьшую часть — 20% формируют выплаты из фонда материального поощрения персонала предприятий общественного питания.

Исходя из представленного распределения можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в формировании фонда материального подкрепления персонала занимает фонд оплаты труда, включаемый в валовые затраты предприятия, а чистая прибыль используется для этих целей незначительно.

С целью формирования выводов и предложений по повышению лояльности персонала исследуемых предприятий, обеспечивающей рост качества их труда необходимо установить, существует ли связь между денежным подкреплением и качеством их труда.

Для построения искомой модели с последующей оценкой влияния материального подкрепления персонала на индекс его профессионального мастерства на предприятиях общественного питания региона воспользуемся регрессионным анализом. Исходные данные для моделирования представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Исходные данные для оценки взаимосвязи материального подкрепления персонала и качества его труда на предприятиях общественного питания региона

Показатель	Кафе «Гуси- лебеди»	Кафе «Мандари н»	Кафе «Славянс кая деревня»	Кафе «Соус»	Кафе «Шансон »	Ресторан «Маринад »	Таверна- гриль «Охога на зайцев»
Сумма материального подкрепления на одного работника основных категорий, тыс. руб. (Xi)	1,68	0,82	1,72	1,22	1,69	2,42	2,37
Уровень качества труда среднесписочног о работника основных категорий, доли ед. (<i>У</i> _i)	0,844	0,793	0,785	0,735	0,824	0,812	0,836

Составлено автором

Визуализация исходных данных (рисунок 2.6) показала значительный разброс поля дискретных точек, полученных на основе значений из таблицы 2.16.

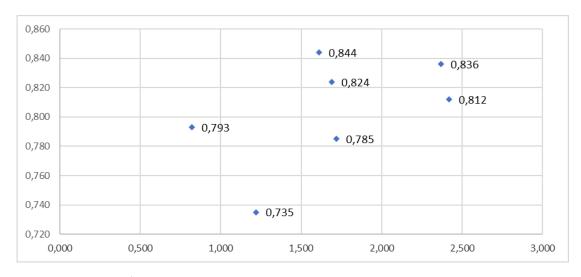


Рис. 2.6 – Графическая визуализация значений исходных данных

Поэтому для достижения приемлемой достоверности результатов моделирования воспользуемся полиномом 5-й степени:

$$y = ax^5 + bx^4 + cx^3 + dx^2 + ex + f.$$
 (2.2)

Используя метод наименьших квадратов, получим систему линейных алгебраических уравнений с неизвестными коэффициентами уравнения регрессии (2.3).

$$\begin{cases} an + b \sum x + c \sum x^{2} + d \sum x^{3} + e \sum x^{4} + f \sum x^{5} = \sum y \\ a \sum x + b \sum x^{2} + c \sum x^{3} + d \sum x^{4} + e \sum x^{5} + f \sum x^{6} = \sum xy \\ a \sum x^{2} + b \sum x^{3} + c \sum x^{4} + d \sum x^{5} + e \sum x^{6} + f \sum x^{7} = \sum x^{2}y \\ a \sum x^{3} + b \sum x^{4} + c \sum x^{5} + d \sum x^{6} + e \sum x^{7} + f \sum x^{8} = \sum x^{3}y \\ a \sum x^{4} + b \sum x^{5} + c \sum x^{6} + d \sum x^{7} + e \sum x^{8} + f \sum x^{9} = \sum x^{4}y \\ a \sum x^{5} + b \sum x^{6} + c \sum x^{7} + d \sum x^{8} + e \sum x^{9} + f \sum x^{10} = \sum x^{5}y \end{cases}$$

$$(2.3)$$

Составим таблицы 2.17 и 2.18 вспомогательных величин для расчета искомой зависимости.

Таблица 2.17 – Таблица вспомогательных величин с переменной х

Наименование	X	x^2	x^3	x^4	x^5	x^6	x^7	x^8	x^9	x^{10}
Кафе «Мандарин»	0,82	0,672	0,551	0,452	0,371	0,304	0,249	0,204	0,168	0,137
Кафе «Соус»	1,22	1,488	1,816	2,215	2,703	3,297	4,023	4,908	5,987	7,305
Кафе «Гуси- лебеди»	1,61	2,592	4,173	6,719	10,818	17,416	28,04	45,145	72,683	117,02
Кафе «Шансон»	1,69	2,856	4,827	8,157	13,786	23,298	39,374	66,542	112,455	190,05
Кафе «Славянская деревня»	1,72	2,958	5,088	8,752	15,054	25,892	44,535	76,6	131,752	226,613
Таверна-гриль «Охота на зайцев»	2,37	5,617	13,312	31,55	74,772	177,211	419,989	995,375	2359,04	5590,92
Ресторан «Маринад»	2,42	5,856	14,172	34,297	83	200,859	486,08	1176,31	2846,68	6888,96
Сумма	11,85	22,041	43,94	92,143	200,503	448,278	1022,29	2365,09	5528,76	13021,0

Таблица 2.18 – Таблица вспомогательных величин с переменной у

Наименование	у	xy	x^2y	x^3y	x^4y	x^5y
Кафе «Мандарин»	0,793	0,650	0,533	0,437	0,359	0,294
Кафе «Соус»	0,735	0,897	1,094	1,335	1,628	1,986
Кафе «Гуси-лебеди»	0,844	1,359	2,188	3,522	5,671	9,130
Кафе «Шансон»	0,824	1,393	2,353	3,977	6,722	11,360
Кафе «Славянская деревня»	0,785	1,350	2,322	3,994	6,870	11,817
Таверна-гриль «Охота на зайцев»	0,836	1,981	4,696	11,129	26,375	62,510
Ресторан «Маринад»	0,812	1,965	4,755	11,508	27,850	67,396
Сумма	5,629	9,595	17,942	35,903	75,475	164,493

Решив систему уравнений (2.3) методом Крамера, определим искомые значения коэффициентов регрессионной зависимости:

$$a = -3,7147$$
; $b = 31,527$; $c = -103,75$; $d = 164,72$; $e = 125,53$; $f = 37,295$.

С учётом полученных коэффициентов уравнение регрессии принимает следующий вид:

$$y = -3,7147x^5 + 31,527x^4 - 103,75x^3 + 164,72x^2 - 125,53x + 37,295.$$

Стандартная ошибка составила S = 0.0172, а коэффициент детерминации $R^2 = 0.9645$, что говорит о высокой достоверности полученных результатов моделирования.

Анализируя результаты моделирования можно сделать вывод, что с ростом материального подкрепления персонала на предприятиях общественного питания растёт и индекс его профессионального мастерства, но этот рост не является линейным, поскольку на его уровень влияет множество факторов.

Выводы к разделу 2

- 1. Исследование демографических процессов в Донецкой Народной Республике показал наличие устойчивых неблагоприятных тенденций, проявляющихся в сокращении численности населения, снижении естественного прироста и уменьшении среднесписочной численности работников. Несмотря на положительное миграционное сальдо отдельных лет, его влияние оказалось недостаточным для компенсации естественной убыли населения. Высокий уровень урбанизации региона сопровождается снижением рождаемости и ростом смертности, что усугубляет демографический дисбаланс. На рынке труда наблюдается постепенное сокращение занятости и снижение кадрового потенциала. В целом ситуация на рынке труда характеризуется признаками демографического и социально-экономического кризиса, преодоление которого требует комплексных мер, направленных на стимулирование рождаемости, укрепление занятости и сохранение трудовых ресурсов региона.
- 2. Исследование процессов оплаты труда показало, что динамика средней заработной платы в ДНР в 2015-2022 годах характеризуется устойчивым восходящим трендом и ускорением темпов роста после 2020 года. Полученные результаты отражают постепенное повышение уровня жизни населения и приближение показателей оплаты труда к среднероссийским значениям, несмотря на сохраняющиеся структурные различия в экономике региона. Средняя заработная плата в Российской Федерации выросла более чем в 2,6

раза. При этом, несмотря на выраженный рост номинальных показателей, динамика реальной заработной платы, скорректированной на уровень инфляции, демонстрирует более умеренные темпы увеличения. Реальные доходы населения в ряде лет характеризовались стагнацией либо незначительным приростом, что обусловлено колебаниями инфляционных процессов и изменением потребительских цен.

- 3. общественного Российской Федерации Сфера питания В постпандемийный период продемонстрировала высокую степень адаптивности и способность к быстрому восстановлению. Рост оборота как в абсолютном выражении, так и в расчёте на душу населения свидетельствует об укреплении потребительского спроса, развитии формата быстрого и сетевого питания, а также о повышении роли данного сектора в структуре внутреннего потребительского рынка России. Наблюдается устойчивая положительная динамика численности объектов общественного питания, что свидетельствует о постепенном восстановлении и дальнейшем расширении отрасли. Увеличение числа заведений и восстановление посадочных мощностей свидетельствуют о постепенной стабилизации рынка, усилении конкуренции и расширении предложения в сегменте общественного питания, что в совокупности способствует повышению доступности услуг и развитию внутреннего потребительского спроса.
- Разработан алгоритм оценки качества труда персонала ДЛЯ предприятий гостинично-ресторанных который услуг, состоит ИЗ взаимосвязанных этапов (формирование миссии и целей, определение предмета, определение субъекта, определение критериев оценки, методология проведения оценки качества труда персонала, подготовка и проведение оценки качества труда персонала, анализ и оценка полученных результатов, контроль исполнения рекомендаций и мероприятий по реализации предложений), включающих четкий и подробный перечень мероприятий, который позволит максимально быстро и эффективно оценить качество труда персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг. Использование результатов оценки качества

персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг на основе представленного алгоритма, позволит максимально рационально выстроить стратегию развития маркетинга персонала и добиться высоких финансовых результатов на фоне повышения качества обслуживания клиентов.

- 5. Предложен методический подход к оценке качества труда персонала предприятий общественного питания, базирующийся на модификации компетентностной оценки персонала в части формирования модели компетенций, оценки критериев качества труда персонала с применением балльного метода и системы весовых коэффициентов, дифференцирующих результаты трудовой деятельности.
- 6. В качестве базовых компетенций для персонала предприятий общественного питания выделены такие их виды как организаторские потребителя, способности, ориентация на ориентация на результат, планирование деятельности, управление конфликтами, профессиональное знание, профессиональное умение, аналитическое мышление, инициативность, коммуникабельность, самообразование и развитие, этичность поведения. Распределение представленных компетенций, а также установление степени их значимости для отдельных категорий обслуживающего и производственного персонала предприятий общественного питания осуществлено в соответствии с обобщенными трудовыми характеристиками, отраженными в отраслевых функциональных стандартах, а также выделенные на основе экспертных мнений профессиональным сообществом отрасли.
- 7. Проведена оценка персонала предприятий качества труда общественного питания. Статистическую базу исследования сформировали данные семи предприятий отрасли региона. Определены промежуточные показатели профессионального мастерства сотрудников в разрезе отдельных компетенций И совокупности, a также интегральный показатель ИХ профессионального мастерства основных групп персонала общественного Использование метода питания (обслуживающего и производственного). лингвистического анализа при интерпретации результатов оценки позволил

установить фактический уровень качества труда по выборке предприятий общественного питания региона.

- 8. Представленные результаты оценки качества труда демонстрируют высокий уровень показателя по четырем предприятиям выборки (кафе «Гусилебеди», кафе «Шансон», ресторан «Маринад» и таверна-гриль «Охота на зайцев»). По оставшимся предприятиям выборки (кафе «Мандарин», «кафе «Славянская деревня» и кафе «Соус») качество труда характеризуется как достаточное. Стоит отметить, что ограничивающим фактором для исследуемой группы предприятий является уровень качества труда обслуживающего персонала, поскольку для шести из семи исследуемых предприятий (85% предприятий выборки) данный показатель соответствует достаточному, а не высокому уровню, свидетельствуя о наличии проблем в работе данной группы персонала.
- 9. Лояльность персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг может быть определена как устойчивая психологическая и поведенческая ориентация работника на сотрудничество с организацией, основанная на доверии, приверженности корпоративным ценностям и готовности соблюдать организационные нормы. В сфере гостинично-ресторанного бизнеса лояльность персонала имеет специфическое значение ввиду высокой доли контактов «лицом к лицу» между сотрудником и клиентом. Качество сервиса в этой отрасли напрямую определяется компетентностью, мотивацией и стабильностью кадров, поэтому лояльность сотрудников служит важнейшим детерминантом потребительского опыта, уровня удовлетворённости гостей и, как следствие, клиентской лояльности.
- 10. Проведённая диагностика лояльности персонала позволила выявить существенные различия в уровне приверженности работников различных предприятий гостинично-ресторанной сферы. Анализ полученных данных показал, что в целом уровень лояльности сотрудников характеризуется как умеренно высокий, однако его структура неоднородна и зависит как от организационных, так и от социально-психологических факторов. В целом

результаты диагностики позволяют заключить, что высокий уровень лояльности наблюдается преимущественно в организациях с развитой системой управления персоналом, прозрачными механизмами стимулирования и благоприятным социально-психологическим климатом. Низкие показатели лояльности, напротив, характерны для предприятий с недостаточной системой мотивации и слабой коммуникацией между руководством и работниками.

11. В исследовании выдвинута гипотеза о влиянии экономических методов мотивации на уровень качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных Тестирование выдвинутой услуг. гипотезы осуществлено путем моделирования зависимости между интегральным профессионального мастерства основных групп показателем персонала общественного предприятий размером материального подкрепления посредством использования регрессионного анализа. Проведенные расчеты позволили установить, что данные критерии являются зависимыми, и рост материального подкрепления персонала предприятий общественного питания способствует повышению качества труда. Однако между данными критериями нет линейной зависимости, что свидетельствует о влиянии на уровень качества труда как материальных, так и нематериальных методов мотивации.

Основные результаты исследования в рамках раздела опубликованы в научных трудах [55, 59, 60, 66, 72, 75, 77, 78, 80].

РАЗДЕЛ 3

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННЫХ УСЛУГ

3.1 Стратегия развития маркетинга персонала предприятий гостиничноресторанных услуг

Современные условия социально-экономического развития характеризуются усилением конкуренции не только за потребителя, его положительное отношение и приверженность, но и за квалифицированные трудовые ресурсы. Человеческий капитал в последнее время становится ключевым фактором устойчивости и конкурентоспособности организаций, особенно в сферах, где качество обслуживания и имидж предприятия непосредственно зависят от профессионализма его работников [116].

Маркетинг персонала представляет собой систему мероприятий, направленных на формирование, развитие и удержание трудового потенциала организации cиспользованием инструментов маркетингового коммуникационной политики, рекрутинга и позиционирования бренда. Его основное назначение заключается в обеспечении взаимного соответствия между целями организации и потребностями сотрудников, а также в создании условий, при которых работник воспринимает себя внутренним клиентом компании. Это требует разработки целостной стратегии маркетинга персонала, значимость которой проявляется в следующем:

изменение характера трудовых отношений и повышение требований работников к условиям труда, профессиональному развитию и корпоративной культуре требует от работодателя выстраивания продуманной системы нематериальной мотивации и профессионального признания;

обострение демографических и кадровых проблем, связанных со снижением численности трудоспособного населения, старением кадров, ростом текучести и дефицитом квалифицированных специалистов, делают рынок труда

всё более конкурентным и требуют от предприятий активной маркетинговой позиции, предполагающей создания собственного имиджа, продвижения бренда работодателя и укрепления лояльности уже работающих сотрудников;

возрастающая роль внутренних коммуникаций и корпоративной идентичности обусловливает необходимость создания стратегии внутреннего маркетинга, способствующей формированию чувства сопричастности работников, повышению доверие к руководству и усиления эмоциональной приверженности к бренду предприятия;

современная экономика услуг, особенно в гостинично-ресторанной сфере, связана с высоким уровнем клиенториентированности и невозможна без лояльного, мотивированного и профессионально подготовленного персонала. В данном контексте разработка стратегии маркетинга персонала позволяет обеспечить прямую связь между качеством внутреннего взаимодействия (работодатель — сотрудник) и качеством внешнего сервиса (сотрудник — клиент).

Таким образом, разработка стратегии маркетинга персонала является необходимым условием повышения эффективности управления человеческими ресурсами, а в долгосрочной перспективе она превращается в инструмент повышения конкурентоспособности предприятия, его экономической устойчивости и социальной ответственности на рынке труда.

При разработке стратегии маркетинга персонала стоит учитывать, что, являясь основой обеспечения устойчивого соответствия между потребностями организации в персонале и ожиданиями работников, она охватывает две ключевые группы стратегий: внешняя (экстернальная) стратегия маркетинга персонала, направленная на привлечение и позиционирование компании как привлекательного работодателя на рынке труда; внутренняя (интернальная) стратегия маркетинга персонала – ориентированные на удержание, развитие и лояльность уже работающего персонала. В связи с этим нами предложен комплексный интегрированный подход к разработке стратегии маркетинга

персонала, сочетающий указанные виды стратегий и основанный на жизненном пути сотрудника в организации (рис. 3.1)



Этап цикла	Маркетинговый акцент	Стратегия
Привлечение	внешний HR-брендинг	стратегия HR-брендинг
Отбор	рекрутинговый маркетинг	рекрутинговая стратегия
Адаптация	внутренний маркетинг	стратегия внутреннего брендинга
Развитие	мотивационный маркетинг	стратегия мотивации и вовлеченности
Удержание	лояльность	стратегия развития и удержания
Уход	репутационный маркетинг	имиджевая стратегия на рынке труда

Рисунок 3.1 – Интегрированный подход к разработке стратегии маркетинга

персонала

Характеристика указанных стратегий маркетинга персонала представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Стратегии маркетинга персонала и их связь с элементами комплекса маркетинга (7P)

Стратегическое направление	Ключевые инструменты реализации	Ключевые элементы комплекса маркетинга персонала
Стратегия HR- брендинга (бренда работодателя)	Формирование EVP (ценностного предложения работодателя); проведение PR-кампаний; обеспечение присутствия в социальных сетях и взаимодействие со средствами массовой информации; партнёрство с ВУЗами	продвижение «promotion» (продвижение HR-бренда), персонал «people» (имиджа работодателя), физическая среда «physical evidence» (культура сервиса)
Рекрутинговая стратегия	Использование digital- рекрутинга; таргетинг кандидатов; участие в ярмарках вакансий; формирование кадрового резерва	продукт «product» (кадровое предложение), место «place» (каналы найма персонала), продвижение «promotion» (коммуникации с внешней средой)
Стратегия внутреннего брендинга	использование принципа «работник как внутренний клиент», система внутренних коммуникаций; корпоративные СМИ; совместные мероприятия; программы лояльности	персонал «people»
Стратегия мотивации и вовлеченности	персонализированные системы мотивации в зависимости от качества труда, разработка КРІ, премирование, признание заслуг, гибкий график, нематериальные стимулы	цена «price» (оплата труда и вознаграждения), персонал «people» (поддержка инициатив), процесс «process» (внутренние процессы мотивации)
Стратегия развития и удержания персонала	система наставничества; профессиональное развитие; повышение квалификации, регулярная аттестация и обратная связь	продукт «product» (развитие и продвижение персонала), цена «price» (оплата труда и вознаграждения), персонал «people» (карьерный рост)
Имиджевая стратегия на рынке труда	распространение сведений о корпоративных ценностях, PR-продвижение успешных сотрудников, открытые	продвижение «promotion» (продвижение ценностей), физическая среда «physical evidence» (корпоративная

мероприятия, партнерство	репутация), персонал «people»
	(политика формирования
	ценности персонала)

Стратегия HR-брендинга направлена на системное формирование и продвижение уникального ценностного предложения работодателя (EVP – Employer Value Proposition), которое отражает то, почему сотрудники выбирают и остаются в компании.

HR-брендинг представляет собой «...стратегический маркетинговый инструмент, используемый в интегрированной деятельности подразделений маркетинга и управления персоналом для формирования, поддержания и развития репутации компании как работодателя во внешней и внутренней среде» [107, с. 91]. В процессе разработки стратегии HR-брендинга предприятие должно концентрироваться на формировании устойчивого ценностного образа работодателя и выделении его среди конкурентов. При ЭТОМ данная стратегия объединяет внутренние И внешние аспекты позиционирования: как воспринимают компанию её сотрудники (внутренний HR-бренд), и как её видят потенциальные кандидаты на рынке труда (внешний HR-бренд).

В рамках реализуемой стратегии организация формирует собственное ценностное предложение для сотрудников (EVP), отражающее ключевые преимущества работы компании. Подготовке ЭТОГО предложения предшествует комплексная аналитическая работа, включающая маркетинговые исследования потенциальных работников, основанные как на количественных методах (опросы, анкетирование), так и на качественных подходах проведении глубинных интервью и фокус-групп с представителями целевых аудиторий и иных участников рынка труда. В дополнение к этому используется контент-анализ информации из открытых источников, включая сообщения на профессиональных форумах, тематических платформах, социальных сетях и в специализированных блогах, что позволяет выявить реальные ожидания и настроения соискателей.

Ценностное предложение работодателя (EVP) представляет собой стратегический инструмент, отражающий совокупность преимуществ, которые организация предлагает потенциальным сотрудникам и с помощью которых формируется её конкурентное позиционирование на рынке труда. Данная концепция строится на анализе и акцентировании ключевых особенностей компании — таких, как длительность её присутствия на рынке, репутация и уровень узнаваемости в национальном и международном контексте, условия труда, возможности профессионального развития и корпоративная культура.

При формировании EVP маркетолог решает задачу не создания универсального сообщения для всех направлений деятельности, а разработки дифференцированных предложений, соответствующих особенностям каждой категории вакансий. Это обусловлено тем, что у различных профессиональных групп формируются разные ценностные ориентиры, приоритеты и коммуникационные каналы, определяющие их мотивацию при выборе работодателя. Таким образом, эффективное EVP должно учитывать специфику целевой аудитории и отражать индивидуальные ожидания соискателей.

Ценностное предложение работодателя (EVP) играет ключевую роль в формировании и укреплении лояльности персонала, выступая основой для долгосрочных между выстраивания отношений организацией eë сотрудниками. Чётко сформулированное EVP позволяет работникам осознавать преимущества, которые они получают в рамках трудовых отношений, — будь то стабильность занятости, возможности профессионального роста, признание достижений или социальные гарантии. Осознание этих преимуществ усиливает принадлежности И способствует чувство К компании формированию внутренней мотивации, основанной не только на материальных, но и на эмоциональных факторах.

Следует отметить, что стратегия HR-брендинга принципиально отличается от имиджевой стратегии предприятия, направленной на формирование положительного общественного мнения и репутации компании как социально ответственного, стабильного и привлекательного участника

рынка труда посредством создания благоприятного информационного поля вокруг организации (табл. 3.2)

Таблица 3.2 – Сравнительная характеристика стратегии HR-брендинга и имиджевой стратегии предприятия

Критерий	Стратегия HR-брендинга	Имиджевая стратегия
Цель	формирование устойчивого ценностного образа работодателя	создание позитивного общественного восприятия организации
Ориентация	внутренняя и внешняя аудитория (сотрудники и кандидаты)	преимущественно внешняя аудитория (рынок, общественность, средства информации, партнеры)
Ключевая идея	уникальное ценностное предложение работодателя (evp)	репутация, социальная ответственность, доверие
Временной горизонт	долгосрочная, стратегическая	средне- или краткосрочная, тактическая
Инструменты	внутренний маркетинг, корпоративная культура, коммуникации, программы лояльности	PR, взаимодействие со СМИ, общественные мероприятия, спонсорство
Результат	лояльность сотрудников, устойчивое восприятие бренда работодателя	повышение узнаваемости и доверия к компании как социально ответственной организации

Рекрутинговая стратегия в системе маркетинга персонала представляет собой совокупность управленческих и маркетинговых решений, направленных на привлечение, отбор и удержание сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями и соответствующих корпоративным ценностям организации. Солдатовой Н.Ф. и Ребриковой H.B. мнению обеспечивает формирование компетенций «...обеспечивает ключевых организации, способствует созданию высокой потребительской ценности и определяет вектор маркетинговой стратегии» [195, с. 106].

Рекрутинговая стратегия является инструментом реализации кадровой политики предприятия и одновременно элементом формирования его имиджа работодателя на рынке труда. Эффективная рекрутинговая стратегия

основывается на комплексном анализе внешней и внутренней среды, оценке потребности в персонале, а также на разработке оптимальных каналов коммуникации с целевыми аудиториями соискателей.

Ключевой характеристикой рекрутинговой стратегии является ориентация на долгосрочное взаимодействие с потенциальными кандидатами, что предполагает использование отдельных инструментов маркетинга, таких позиционирование как сегментация рынка труда, предприятия привлекательного работодателя, управление брендом работодателя и др. Такая стратегия направлена не только на закрытие текущих вакансий, но и на формирование кадрового резерва, обеспечивающего устойчивость И адаптивность предприятия в условиях динамичных изменений рынка труда.

Основные мероприятия рекрутинговой стратегии включают:

проведение анализа потребностей организации в персонале и определение целевых категорий работников;

разработку и продвижение ценностного предложения работодателя (EVP) для различных сегментов рынка труда;

использование комплекса маркетинговых инструментов — от традиционных объявлений и ярмарок вакансий до цифровых технологий: SMM-кампаний, таргетированной рекламы, профессиональных онлайн-платформ и корпоративных сайтов;

формирование и поддержание HR-бренда компании, основанного на позитивном опыте взаимодействия кандидатов с предприятием;

развитие партнёрских связей с образовательными учреждениями, кадровыми агентствами и профессиональными сообществами;

внедрение систем оценки эффективности рекрутинговых мероприятий (показатели ROI, срок закрытия вакансий, качество подбора, уровень удержания новых сотрудников).

Стратегия внутреннего брендинга в маркетинге персонала направлена на формирование у работников положительного восприятия организации, её миссии, ценностей и целей и опирается на «...сформированную

организационную культуру, разработанную философию и сформулированное предназначение компании на рынке» [30, с. 106].

Основная идея внутреннего брендинга заключается в том, что сотрудники – это не только исполнители корпоративной стратегии, но и её носители, транслирующие имидж компании во внешнюю среду. Эффективная стратегия внутреннего брендинга способствует укреплению корпоративной идентичности, повышению мотивации и вовлечённости персонала, а также снижению уровня текучести кадров.

Стратегия внутреннего брендинга предполагает формирование тесной, устойчивой эмоциональной связи между работником и организацией, которая достигается за счёт последовательной коммуникации бренда внутри предприятия, развития внутреннего PR, обучения и вовлечения сотрудников в реализацию корпоративных стратегий и планов. Это позволяет повысить степень идентификации работников с корпоративными целями, укрепить имидж работодателя и обеспечить согласованность внутренних и внешних аспектов HR-маркетинга.

Основные мероприятия стратегии внутреннего брендинга включают:

разработку и внедрение системы внутренних коммуникаций, направленных на информирование сотрудников о миссии, целях и успехах компании;

проведение корпоративных тренингов, семинаров и тимбилдингов, направленных на развитие вовлеченности и командного духа;

формирование внутреннего ценностного предложения (*Internal EVP*), отражающего реальные преимущества работы в компании, включая условия труда, возможности карьерного роста и социальные гарантии;

развитие внутренних медиа – корпоративных порталов, рассылок, форумов, где сотрудники могут обмениваться идеями и предложениями;

поощрение инициативности, достижений и новаторства через системы нематериальной мотивации (признание, награды, участие в проектах);

создание единого визуального и смыслового пространства бренда,

включающего корпоративную символику, оформление офисов и стандарты внутренней коммуникации.

Реализация стратегии внутреннего брендинга позволяет компании повысить степень идентификации работников с корпоративными целями, укрепить имидж работодателя и обеспечить согласованность внутренних и внешних аспектов HR-маркетинга. Таким образом, внутренний брендинг становится важнейшим инструментом формирования устойчивого кадрового потенциала и повышения эффективности деятельности организации в целом.

Стратегия мотивации и вовлеченности в маркетинге персонала — это системный подход к удержанию и развитию сотрудников через сочетание элементов моральной и материальной мотивации, корпоративной культуры, карьерных возможностей и бренда работодателя. Данная стратегия рассматривается как один из ключевых элементов внутреннего маркетинга, поскольку способствует формированию устойчивого трудового поведения, повышению производительности и укреплению эмоциональной связи между работником и работодателем.

Данная стратегия должна объединять материальные и нематериальные стимулы, направленные на удовлетворение как экономических, так и социально-психологических потребностей сотрудников, а также учитывать индивидуальные особенности работников, уровень их профессиональной компетенции, карьерные ожидания и степень участия в корпоративной жизни компании.

Основные мероприятия стратегии мотивации и вовлеченности включают:

разработку системы материального стимулирования, охватывающей гибкие формы оплаты труда, бонусные и премиальные программы, участие работников в распределении прибыли;

внедрение инструментов нематериальной мотивации — признание достижений, развитие системы корпоративных наград, моральное поощрение и публичное выражение благодарности;

создание условий для профессионального и личностного роста

сотрудников через обучение, наставничество, развитие карьерных траекторий и участие в инновационных проектах;

развитие внутренней коммуникации, обеспечивающей прозрачность управленческих решений и вовлечение работников в процесс принятия решений;

формирование корпоративной культуры сотрудничества, основанной на доверии, взаимопомощи и уважении к вкладу каждого члена коллектива;

проведение регулярных исследований удовлетворенности персонала и качества их труда.

Одним из основных направлений реализации стратегии мотивации и вовлеченности персонала является использование материального подкрепления персонала на предприятии гостинично-ресторанных услуг для обеспечения высокого качества труда персонала, в рамках которой осуществляется поиск возможных источников формирования фонда материального подкрепления, а также направления его оптимального распределения. Так, в качестве основных источников средств, направляемых на материальное подкрепление качества труда следует выделить затраты на проведение стажировок сотрудников, часть командировочных затрат, представительские расходы на проведение выставок, конкурсов, доплаты и надбавки сотрудникам за профессиональное мастерство, увеличение зоны обслуживания и рост производительности труда, средства фонда материального стимулирования сотрудников предприятия. В качестве основных направлений использования фонда материального подкрепления персонала могут выступать экономические прямые и экономические косвенные мероприятия, соответствующие направлениям мотивации персонала. Обобщение представленных подходов позволило сформировать модель материального подкрепления В обеспечении персонала, лояльности обеспечивающую рост качества труда (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 — Модель материального подкрепления роста качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг (авторская разработка)

Стратегия развития и удержания персонала направлена на формирование устойчивого профессионально компетентного, лояльного И кадрового потенциала организации. Её основная цель заключается в обеспечении долгосрочного соответствия между стратегическими задачами предприятия и профессиональной подготовки, вовлечённости уровнем мотивации И работников. Ключевая характеристика стратегии развития и удержания персонала заключается в ориентации на непрерывное профессиональное и личностное развитие сотрудников, а также на создание таких условий труда, которые способствуют сохранению квалифицированных специалистов в долгосрочной перспективе.

Основные мероприятия стратегии развития и удержания персонала включают:

разработку и внедрение программ обучения и повышения квалификации, направленных на развитие профессиональных компетенций, управленческих навыков и цифровых компетенций работников;

создание системы карьерного роста, предусматривающей индивидуальные траектории продвижения сотрудников внутри организации и возможности горизонтальной мобильности;

формирование кадрового резерва и механизмов наставничества, обеспечивающих преемственность знаний и развитие потенциала молодых специалистов;

внедрение программ корпоративного развития и вовлеченности, направленных на укрепление внутренней мотивации и приверженности сотрудников целям предприятия;

обеспечение справедливой и прозрачной системы вознаграждения, а также внедрение инструментов нематериального признания заслуг работников;

создание комфортной трудовой среды, включающей условия для баланса между работой и личной жизнью, развитие корпоративных коммуникаций и поддержку благоприятного психологического климата;

анализ причин текучести кадров и разработку мер по её снижению — проведение интервью, опросов удовлетворенности, мониторинг факторов удержания персонала.

Грамотная маркетинговая стратегия маркетинга персонала является одним из основных фактором формирования лояльности [205]. В деятельности предприятий гостинично-ресторанных услуг лояльность персонала играет важную роль в формировании таких показателей, как производительность труда, мотивированность персонала, инновационная активность персонала,

стабильность кадров, общая стратегия и кадровая политика, запас устойчивости организации, конкурентные позиции предприятий и ряд других показателей по которым можно оценить общее положение и зафиксировать рейтинги предприятий на рынке.

Предприятия гостинично-ресторанных услуг должны максимально стараться развивать маркетинг персонала и прилагать усилия для повышения качества условий труда, благосостояния, общего эмоционального состояния сотрудников и работников, предоставляя возможность проявлять свои навыки, таланты, креативные предложения и внедрять инновационные предложения В деятельность предприятий, будет продуктивно влиять на повышение мотивации персонала.

По мнению авторов Мельниковой Е.В., Ярковой С.А. и Якимовой Л.Д. разработка направлений реализации стратегии маркетинга персонала гостинично-ресторанных предприятий услугдолжно осуществляться параллельно с разработкой комплекса мероприятий по повышению лояльности персонала: развитие моральных качеств персонала и форм стимулирования; создание условий для формирования и укрепления патриотического духа персонала; развитие моральных и этических форм стимулирования; развитие форм участия в деятельности предприятий и принятия ключевых решений относительно модернизации и трансформации предприятий гостиничноресторанной сферы. Кроме того, необходимо развивать профессиональный тип мотивашии специалистов через программы повышения квалификации, Преобладающий карьерного данный возможности роста. на момент влияет инструментальный мотивации положительно ТИП на особенно на сдельных работах, однако производительность труда, не обеспечивает устойчивой преданности [149].

В ходе научного исследования для дальнейшего формирования концептуальной модели развития маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг предложена структурно-логическая схема разработки маркетинговой стратегии по повышению лояльности работников

предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг, что является основой обеспечения высокого уровня лояльности и приверженности работников к предприятию, укрепление имиджа предприятия как надёжного работодателя, обеспечение устойчивого развития и конкурентных преимуществ предприятия на рынке гостинично-ресторанных услуг (рис. 3.3).

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЛОЯЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ НА РЫНКЕ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННЫХ УСЛУГ

Маркетинговое исследование текущей ситуации и состояния кадровой политики предприятий гостинично-ресторанных услуг: оценка результатов деятельности персонала, оценка качества труда персонала, анализ удовлетворенности трудом

Диагностика состояния лояльности (аффективная, когнитивная, поведенческая, инструментальная), расчет интегрального показателя лояльности и определение уровня приверженности сотрудников

Формирование матрицы лояльности персонала с учетом приверженности и удовлетворенности трудом: «отсутствие лояльности», «лояльность выгоды», «лояльность ценности», «партнерская лояльность»

Определение стратегии лояльности и стратегических направлений повышения лояльности персонала: мотивационный вектор, социальный вектор, карьерный вектор, коммуникационный вектор

Мониторинг и оценка эффективности реализации мероприятий по повышению лояльности потребителей, корректировка программ лояльности, обновление мотивационных инструментов под новые потребности персонала



Результат: обеспечение высокого уровня лояльности и приверженности работников к предприятию, укрепление имиджа предприятия как надёжного работодателя, обеспечение устойчивого развития и конкурентных преимуществ предприятия на рынке гостинично-ресторанных услуг

Рисунок 3.3 — Структурно-логическая схема разработки маркетинговой стратегии по повышению лояльности работников предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг (авторская разработка)

В рамках предложенного подхода разработана матрица лояльности потребителей, основанная двух индикаторах: уровень приверженности работников предприятия, определяемый расчетом интегрального показателя лояльности, и уровень удовлетворенности работников трудом, полученный на основе опросов персонала предприятия, которая представлена на рисунке 3.4.

	Низкая приверженность	Высокая приверженность
Высокая удовлетворённость	«Лояльность выгоды» — сотрудники в целом довольны условиями и оплатой, но при лучших предложениях уйдут из предприятия. Стратегия — развитие идентификации с брендом и усиливать доверие к руководству	«Партнёрская лояльность» — оптимальное состояние при котором наблюдается высокая удовлетворенность и осознанная приверженность. Стратегия — поддержка вовлеченности и признания заслуг
Низкая удовлетворённость	«Отсутствие лояльности» — сотрудники не удовлетворены условиями труда, не разделяют ценности компании. Стратегия — мотивационная поддержка и внутренние коммуникации	«Лояльность по привычке» — сотрудники работают из-за стабильности места работы, но не разделяют в достаточно мере ценности руководства и не удовлетворены своим трудом. Стратегия — развитие корпоративной культуры и эмоциональных стимулов

Рисунок 3.4 — Матрица лояльности персонала предприятия (авторская разработка)

По результатам проведенных во втором разделе диссертации исследований составим определим стратегию лояльности персонала с учетом данных, представленных в таблице 3.3, что отражено на рис. 3.5.

Таблица 3.3 – Уровень лояльности и удовлетворенности персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг

Продириятия	Оценка в баллах, среднее значение								
Предприятия Количественное значение	Кафе «Гуси-лебеди»	Кафе «Мандарин»	Кафе «Славянская деревня»	Кафе «Coyc»	Кафе «Шансон»	Ресторан «Маринад»	Таверна-гриль «Охота на зайцев»		
Уровень приверженности персонала (определяемый интегральным показателем лояльности)	3,63	3,12	3,74	3,18	3,78	4,05	4,15		
Уровень удовлетворенности персонала трудом	3,68	2,18	2,39	2,01	3,75	3,57	3,84		

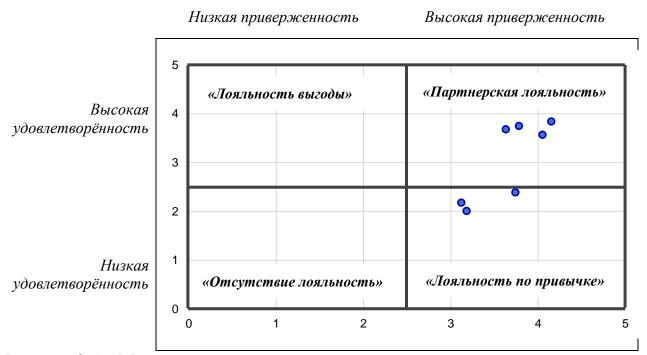


Рисунок 3.5 – Матрица лояльности персонала для исследуемых предприятий на рынке гостичнично-ресторанных услуг

Как свидетельствуют результаты исследования большая часть исследуемых предприятий (кафе «Гуси-Лебеди», кафе «Шансон», ресторан «Маринад», таверна-гриль «Охота на зайцев») характеризуется достаточным уровнем приверженности и удовлетворенности, что свидетельствует о наличии

партнерской лояльности. В этом случае необходима стратегия поддержки вовлеченности и признания заслуг работников. Для трех предприятий (кафе «Мандарин», кафе «Славянская деревня», кафе «Соус») характерна «лояльность по привычке», что свидетельствует о том, что сотрудники работают из-за стабильности места работы, но не разделяют в достаточно мере ценности руководства и не удовлетворены своим трудом, а следовательно, необходима стратегия развития корпоративной культуры и эмоциональных стимулов.

Указанные стратегии повышения лояльности персонала охватывают следующие векторы работы с персоналом: мотивационный вектор, социальный вектор, карьерный вектор, коммуникационный вектор.

Мотивационный вектор предполагает разработку оптимальных систем мотивации персонала: разработку прозрачной системы оплаты и премирования, увязанной с результатами и качеством труда; введение смешанных форм стимулирования (признание, обучение, гибкий график, социальные бонусы); проведение регулярных оценочных интервью и обратной связи для выявления ожиданий персонала.

Социальный вектор предполагает формирование на предприятии положительного социально-психологического климата посредством развития корпоративной культуры доверия и уважения, где каждый сотрудник чувствует свою значимость; внедрения системы внутренних коммуникаций (информационные рассылки, встречи с руководством, обсуждение идей); корпоративных традиций (праздники, конкурсы, программы наставничества).

Карьерный вектор направлен на развитие и обучение персонала на предприятии и предполагает реализацию программ обучения и повышения квалификации, формирование индивидуальных карьерных траекторий развития для перспективных сотрудников; внедрение системы внутреннего продвижения как фактора удержания персонала.

Коммуникационный вектор направлен на развитие внутренних и внешних коммуникаций в предприятиях на рынке гостинично-ресторанных услуг посредством развития бренда работодателя через позитивный имидж

предприятия в профессиональной среде; введение практики внутреннего маркетинга персонала, где сотрудники рассматриваются как «внутренние клиенты»; формирование системы оценки лояльности, удовлетворенности и приверженности персонала и регулярный мониторинг их динамики.

В совокупности предложенные стратегии образуют целостную систему маркетинга персонала, ориентированную на достижение устойчивого конкурентного преимущества организации на рынке гостинично-ресторанных услуг. Значение предложенного подхода к разработке стратегий маркетинга персонала заключается в обеспечении предприятия квалифицированным и лояльным персоналом и в формировании позитивного имиджа работодателя на рынке труда, что способствует укреплению репутации компании и повышению её привлекательности для потенциальных сотрудников.

Отметим, что важное значение в процессе реализации стратегий маркетинга персонала является развитие компетенций, так как профессионализм сотрудников напрямую влияет на восприятие компании внешней аудиторией; усиливает мотивационные и удерживающие стратегии, создавая возможности карьерного роста; укрепляет корпоративную культуру, формируя взаимодействия компетенции командного клиенториентированности. Следовательно, системное развитие компетенций персонала должно рассматриваться как основа долгосрочной эффективности маркетинга персонала и стратегическое направление внутреннего маркетинга, обеспечивающее рост человеческого капитала, повышение лояльности и формирование корпоративной идентичности.

3.2 Развитие компетенций персонала как приоритетное направление маркетинговой стратегии

Современный маркетинг в качестве аксиомы определяет персонал ключевым фактором функционирования, конкурентоспособности и развития предприятия, а «...ключевым элементом повышения конкурентоспособности

является персонал, точнее наличие у него ключевых компетенций» [41, с. 21]. Динамизм современных экономических, технических, политических, социальных и прочих процессов, происходящих в мировом сообществе, обуславливает актуальность опережающего развития компетенций персонала, являющихся катализатором решения текущих и перспективных проблем предприятия. Следует отметить, что, не смотря на важность вопроса, сфера развития компетенций является направлением, которому не уделяется достаточное внимание на отечественных предприятиях, в том числе и гостинично-ресторанных услуг.

Развитие компетенций персонала является неотъемлемым элементом внутреннего маркетинга, поскольку именно оно обеспечивает формирование внутренней ценности для сотрудников и создаёт условия для повышения их В вовлеченности И лояльности. отличие OT традиционного подхода, обучение как рассматривающего вспомогательную функцию кадрового менеджмента, в концепции маркетинга персонала развитие компетенций стратегическим инструментом формирования выступает «внутреннего продукта» организации квалифицированного, мотивированного разделяющего корпоративные ценности сотрудника. Так, Родин Д.В. в качестве одной ИЗ целей стратегического маркетинга персонала указывает «...обеспечение соответствия компетенций персонала требованиям организации по количеству, качеству и месту применения» [175, с. 156].

Традиционно методы развития компетенций ориентируются на образовательный процесс. В рамках осуществления данного процесса выделяются места развития компетенций (на предприятии без отрыва от производства; вне предприятия с отрывом от производства); формы реализации развивающего процесса (групповые и индивидуальные методы развития компетенций); содержание программ развития компетенций (традиционные и инновационные / активные / игровые методы развития компетенций); направления развития компетенций персонала (см. таблицу 3.4).

Таблица 3.4 — Ключевые направления развития компетенций персонала в рамках программ повышения квалификации

Направление развития компетенций		Преимущества	Недостатки		
1		2	3		
Традиционное обучение (лекции, семинары) — пассивный метод развития любого из кластеров компетенций персонала или их совокупности, базирующиеся на изложении материала, его переработке, повторении и воспроизводстве	D_1	 Повышение теоретического уровня компетенций в соответствии с профилем деятельности сотрудника. Четкость, последовательность и логичность изложения материала. Невысокий уровень затрат при вовлечении большой группы сотрудников. 	 Применим для сотрудников с высоким уровнем самосознания и мотивации. Ориентация на индивидуальную работу вследствие минимизации взаимодействия обучающихся. Низкий уровень усвоения информации. Высокая зависимость усвоения материала от уровня преподавания. 		
Конференция, дискуссия, беседа «за круглым столом» - активный метод развития любого из кластеров компетенций, состоящий в обмене мнениями, активном включении в познавательную деятельность в рамках поставленных вопросов	D_2	 Повышение уровня компетенций в соответствии с профилем деятельности сотрудника как теоретического, так и прикладного характера. Является хорошим средством диагностики проблемных аспектов в деятельности сотрудников. Невысокий уровень затрат при вовлечении большой группы сотрудников. 	 Ограниченность развития компетенций тематикой конференции, дискуссии, беседы. Сложность формирования заданий для проверки компетенций вследствие некоторой «размытости» предоставления информации. Сложность проверки сформированности компетенций. 		
Стажировка — активный метод развития преимущественно специализированных компетенций, базирующийся на приобретении необходимых знаний, опыта и навыков посредством работы по специальности на протяжении определенного (испытательного) срока	D_3	 Углубленное изучение, понимание и развитие компетенций, необходимых для конкретной должности (сферы трудовой деятельности). Выявление способностей работника в отношении конкретной должности. 	 Ограниченность развития компетенций определенной сферой трудовой деятельности. Существенные затраты при внешней стажировке. Возможности трудоустройства сотрудника в организации, проводящей стажировку. 		
Наставничество (кураторство) — активный метод развития преимущественно специализированных компетенций персонала, основанный на индивидуальном подходе, при котором более опытный сотрудник предприятия делится опытом, навыками и знаниями с менее опытным сотрудником	D_4	 Быстрое формирование необходимых компетенций. Эффективная обратная связь и постобучающее сопровождение сотрудника. Развитие личностных качеств и навыков коллективной работы. Рост мотивации опытных сотрудников, повышение уровня их лояльности компании. 	 Ограниченность развития компетенций сферой информации наставника. Недостаток сформированности навыков обучения со стороны наставника, его хаотичность. Сложности при совмещении наставничества и выполнения основных профессиональных обязанностей наставника. 		

Продолжение таблицы 3.4.

2		3	4		
Коучинг (экспертное консультирование) — активный метод развития любого кластера компетенций в зависимости от потребностей сотрудника, состоящий в консультировании со стороны внешнего эксперта (коуча) по всем интересующим вопросам	D_5	 Универсальный характер развития компетенций персонала. Индивидуальный подход в формировании компетенций. Ориентация на саморазвитие потенциала сотрудника посредством отказа от «прямых указаний». 	 Ограниченность использования работы коуча отдельным сотрудником или группой сотрудников. Прямая зависимость между результатами развития и квалификационным уровнем коуча. Существенные затраты. 		
E-learning (электронное обучение) — метод, позволяющий развивать любой кластер компетенций сотрудника в силу своей универсальности; состоит в использовании дистанционных подходов к обучению сотрудников и включает большое количество инструментов (видеоуроки, электронные книги и практические задания, тестирование и др.)	D_6	 Большой массив разносторонней информации, способствующей развитию разных кластеров компетенций. Высокая оперативность предоставления информации. Невысокий уровень затрат при вовлечении большой группы сотрудников. 	 Применим для сотрудников с высоким уровнем самосознания и мотивации. Необходимость систематической самостоятельной работы сотрудника. Ориентация на индивидуальную работу вследствие минимизации взаимодействия обучающихся. 		
Самообучение – метод развития любого кластера компетенций персонала, ориентированный на преимущественную самостоятельную работу сотрудника путем автономной обработки широкого круга информационных источников в сфере профессиональных интересов	D_7	 Развитие тех компетенций персонала, в которых есть потребность. Высокий уровень развития личности работника, его стремление к профессионализму и качеству работы. 	 Применим для сотрудников с высоким уровнем самосознания и мотивации. Сложности с выбором достоверной и необходимой информации 		
Тренинг (краткосрочное очное обучение) — активный метод развития любого кластера компетенций, основанный на активных методах обучения сотрудников, групповом взаимодействии, обмене опытом в рамках коллективного взаимодействия участников	D_8	 Универсальный характер развития компетенций персонала. Развитие творческого потенциала и группового взаимодействия персонала. Невысокий уровень затрат при вовлечении большой группы сотрудников. 	 Ограниченность развития компетенций определенной сферой трудовой деятельности. Необходимость проведения дополнительных тренингов в силу ограниченности информации. Формирование «групповой» модели компетенций. 		

^{*} разработано автором.

Классификация, характеристика и соотнесение методов развития компетенций на предприятиях общественного питания в рамках реализации программ повышения квалификации представлена на рисунке 3.6.

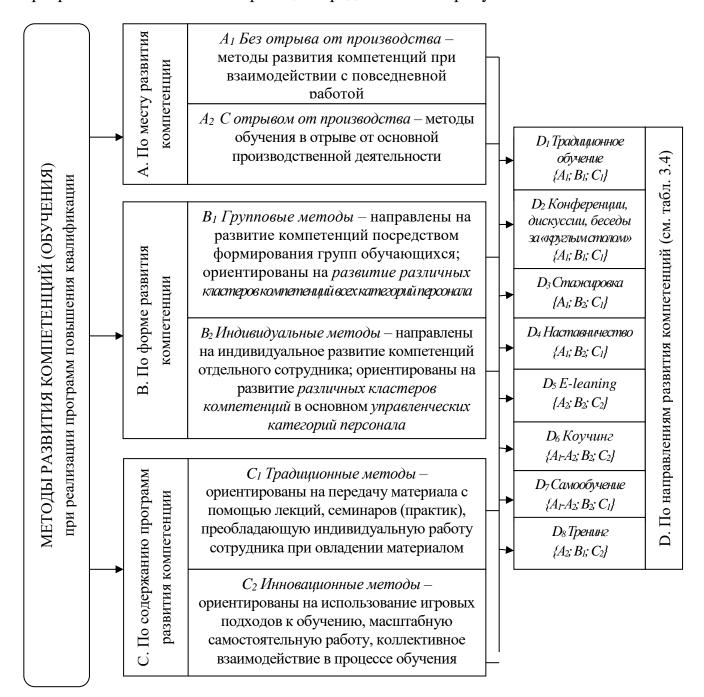


Рисунок 3.6 – Классификация и соотнесение методов развития компетенций в рамках программ повышения квалификации (*авторская разработка*)

В условиях многообразия методов и направлений развития компетенций вопрос выбора тех из них, которые обеспечивают максимальный уровень отдачи,

в условиях ограниченности ресурсной базы имеет важное теоретико-прикладное значение.

С целью определения наиболее эффективных направлений развития компетенций персонала, а также в контексте формирования действенной стратегии маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг, предлагается оптимизационный подход к выбору практик развития компетенций персонала как функции роста качества труда.

Первоочередным этапом предлагаемого оптимизационного подхода является формирование набора критериев для оценки развития компетенций персонала предприятий (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Критерии оценки эффективности программ развития компетенций персонала на предприятиях общественного питания

Наименование крит	ерия	Характеристика критерия	Желаемая динамика			
Доступность	K_1	возможность получения доступа к ресурсу у предприятий и организаций с различными возможностями, в т.ч. финансовыми	→ max			
Инновационность	K_2	использование инновационных образовательных технологий и оригинальных образовательных идей, прогрессивное (с научной точки зрения) содержание образовательного курса				
Контролируемость	К3	использование максимально результативных форм и направлений контроля результатов обучения	→ max			
Презентационность	<i>K</i> ₄	культура предоставления информации, ее доступность для понимания	→ max			
Прогностичность	K ₅	ориентация на удовлетворение перспективных потребностей персонала и предприятия в знаниях, умениях, навыках	→ max			
Реалистичность	<i>K</i> ₆	четкость ожидаемых результатов в развитии компетенций, простота реализации образовательной программы	→ max			
Тиражированность	<i>K</i> ₇	возможность повторного распространения и внедрения, реалистичность ресурсной базы	→ max			
Целостность	K_8	полнота выявления проблем и предоставления информации, наличие системного подхода	→ max			

Разработано автором.

Главным отличием предложенного набора индикаторов эффективности программ развития компетенций персонала является его многокритериальность. С

одной стороны, данное обстоятельство позволяет получить более полную картину и выбрать наиболее целесообразное направление развития компетенций, но с другой стороны – усложняет выбор компромиссного управленческого решения. В связи с тем, что в исследовании присутствует описание альтернативных вариантов решения – направлений развития компетенций, то решаемую задачу оптимизации можно рассматривать как принятие решений в условиях определенности. целью повышения качества принимаемых решений рамках многокритериального выбора в условиях определенности используется широкий круг методов и направлений анализа: классическая модель многокритериальной оценки; модель многокритериальной оценки, основанная на теории латентных переменных; метод оценивания альтернатив; метод жюри и т.д. [171].

Изучение ситуации с выбором наиболее эффективного направления развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг позволило сформировать следующие выводы, способствующие выбору метода решения многокритериальной задачи:

- в условиях ограниченности ресурсной базы предприятий общественного питания, направления развития компетенций имеют конкурирующую природу, то есть реализация одного направления развития компетенций может быть осуществлена за счет прочих направлений;
- описание объекта оценки нецелесообразно с помощью одного критерия, а объединение нескольких отдельных критериев в единый показатель не представляется возможным;
- при проведении оценочных процедур преимущественно используются параметры качественного характера; в силу особенностей оптимизационной задачи, все оценочные параметры имеют субъективный качественный характер.

Представленные выше исходные условия формирования математической модели свидетельствуют в пользу применения, во-первых, многомерной системы оценивания, а во-вторых, использования экспертных процедур. Оба эти условия удовлетворяют требованиям метода аналитических иерархий. Представленный метод анализа имеет широкое применение в теоретико-прикладных

исследованиях, имея свои достоинства и недостатки. Так, к безусловным преимуществам данного метода стоит отнести: простоту расчетов; возможность использования для плохо формализованных задач; повышение достоверности оценки за счет привлечения независимых экспертов; концентрацию внимания экспертов на конкретной проблематике за счет реализации попарных сравнений показателей. При этом представленный метод является достаточно трудоемким для реализации, однако современные программные комплексы позволяют существенно облегчить работу специалиста, сводя его функции к рейтингованию Еще одним ограничивающим фактором критериев оценки. является достоверность экспертных оценок, являющихся базисом последующего оптимизационного решения. В данном случае следует отметить, что метод аналитических иерархий используется тогда, когда в принципе объективных числовых данных нет, а ведущим мотивом для принятия решения являются мнения экспертов. Привлечение опытных экспертов и минимизация в их оценках несогласованности позволяет говорить об удовлетворительной информационной базе для анализа. Представленные факты свидетельствуют в пользу выбора метода иерархий для обоснования наиболее эффективного направления развития компетенций персонала предприятий общественного питания.

Этапы реализации метода и их математический аппарат представлены на рисунке 3.7.

Следуя логике оценочных процедур метода аналитических иерархий, сформируем многокритериальную задачу исследования. В качестве альтернатив, подлежащих сравнению, выступят ключевые направления развития компетенций персонала в рамках программ повышения квалификации (см. таблицу 3.4). В качестве проверяемых свойств — сформированные критерии оценки эффективности программ развития компетенций персонала (см. таблицу 3.5).

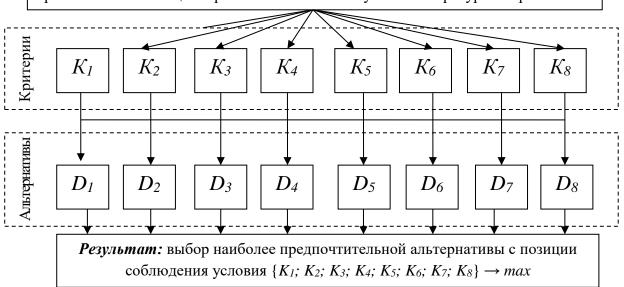
Математический аппарат метода аналитических иерархий

Этап 1	Формирование набора объектов (факторов), подлежащих сравнению (D_1 , D_2 , D_n). В рамках экспертного оценивания представленные объекты проверяются на наличие и степень проявления определенного свойства или критерия оценки (K_1 , K_2 , K_n). В результате анализа факторы и свойства располагаются в порядке убывания значимости.							
Этап 2	Попарное сравнение набора объектов (факторов) по уровню значимости с составлением т.н. матрицы относительных весов размером $n \times n$. Элементом матрицы (A_{ij}) является интенсивность проявления элемента иерархии i относительно элемента иерархии j (оценка проводится по шкале относительной эффективности весомости критериев А. Саати). Матрица формируется при соблюдении условий: $(D_{ij}) = \begin{bmatrix} A_{11} & \dots & A_{1n} \\ \dots & \dots & \dots \\ A_{n1} & \dots & A_{nn} \end{bmatrix} \qquad (A_{ij})$ положительны; (A_{ij}) пол							
Этап 3	Определения веса каждой альтернативы по критерию путем расчета характеристик: - собственного вектора: $A_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n A_{ij}};$ - расчет компонентов нормализованного вектора приоритетов: $\overline{A}_l = \frac{A_l}{\sum_{j=1}^n A_j}.$							
Этап 4	Проверка согласованности локальных приоритетов путем расчета характеристик: - собственного значения матрицы: $\lambda_{max}^* \cong \sum_{j=1}^n S_j * A_j = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n D_{ij} * A_j$., где S_j - сумма каждого столбца; A_j - соответствующая по номеру компонента нормализованного собственного вектора; - индекса согласованности: $I_c = \frac{\lambda_{max}^* - n}{n-1}$, проверка расхождения между идеальной и реальной схемами сравнения $I_c < 0,2$. При несоблюдении условия — пересмотр задачи, уточнение экспертных оценок и новое формирование матрицы парных сравнение; - отношение согласованности: $O_c = \frac{I_c}{PPC}$, где PPC — показатель случайной							
Этап 5	Повтор этапов 2-4 для свойств для критерия оценки путем формирования матрицы относительных весов (K_{ij}) , определения собственного вектора каждого критерия (B_i) , нормализованного вектора приоритетов (\overline{B}_l) и проверки согласованности локальных приоритетов $(\lambda_{max}^*;\ l_c;\ O_c)$.							

Рисунок 3.7 – Последовательность выбора наиболее предпочтительной альтернативы при использовании метода аналитических иерархий (сформировано автором на основании источника [6]).

Схематический процесс принятия решения по выбору наиболее целесообразного направления развития компетенций персонала предприятий питания представлен на рисунке 3.8.

Цель: выбор катализатора развития стратегической системы управления качеством труда персонала предприятий общественного питания через систему развития компетенций в рамках сегментов «обучение» и «ресурсосбережение»



Vсловные обозначения: K_1 – доступность; K_2 – инновационность; K_3 – контролируемость; K_4 – презентационность; K_5 – прогностичность; K_6 – реалистичность; K_7 – тиражированность; K_8 – целостность; D_1 – традиционное обучение (лекции, семинары); D_2 – конференция, дискуссия, беседа «за круглым столом»; D_3 – стажировка; D_4 – наставничество (кураторство); D_5 – коучинг (экспертное консультирование); D_6 – e-learning (электронное обучение); D_7 – самообучение; D_8 – тренинг (краткосрочное обучение).

Рисунок 3.8 — Схема выбора наиболее предпочтительной альтернативы развития компетенций персонала для предприятий общественного питания (авторская разработка)

Для количественного оценивания весомости критерия и альтернативы при их попарном сравнении воспользуемся шкалой относительной весомости, разработанной Т. Саати (таблица 3.6).

Таблица 3.6. – Шкала относительной весомости критериев

Характеристика балльной оценки	Балльная оценка	Лингвистическое суждение	Балльная оценка	Характеристика балльной оценки
Фактор превосхо,	дства	Суждение	Факт	гор уступки
Альтернатива сильно		Абсолютный	1/9	Альтернатива
предпочтительнее	9		(0,11)	сильно уступает
другому варианту		уровень	(0,11)	другому варианту
Альтернатива				Альтернатива
значительно	7	Высокий	1/7	значительно
предпочтительнее	/	уровень	(0,14)	уступает другому
другого варианта				варианту
Альтернатива				Альтернатива
существенно	5	Умеренно	1/5	существенно
предпочтительнее	3	сильный уровень	(0,2)	уступает другому
другого варианта				варианту
Альтернатива				Альтернатива
умеренно	3	Средний	1/3	умеренно
предпочтительнее	3	уровень	(0,33)	уступает другому
другого варианта				варианту
				Обе альтернативы
Обе альтернативы	1	Одинаковый	1	одинаковы по
одинаковы по уровню	1	уровень	1	уровню
предпочтения				предпочтения

Сформировано автором на основании источника [178].

На основании представленных количественных характеристик шкалы относительной весомости проведен экспертный опрос профессионального сообщества сферы гостинично-ресторанных услуг Донецкой Народной Республики. Образец опросного листа (анкеты) представлен на рисунке Г.2 приложения Г. Сгруппированные результаты опроса позволили сформировать матрицы попарного сравнения по всем направлениям развития компетенций персонала предприятий отрасли (таблица Е.1, приложение Е), а также провести ранжирование важности непосредственно критериев оценки (таблица Е.2, приложение Е). На основании сформированных матриц относительных весов проведен расчет весов альтернатив и проверка согласованности приоритетов. Результаты расчетов данных показателей представлены в таблицах 3.7-3.8.

Таблица 3.7 — Расчет весов альтернатив и проверка согласованности локальных приоритетов в разрезе направлений развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг

	Достуг		Иннов		Контро		Презег		-	остич-		стич-	_	прован-	,	тность
	(K	.1)	ності	$\mathbf{b}(K_2)$	емост	Ь (К3)	оннос	ГЬ (К4)	НОСТІ	o (K5)	НОСТІ	$o(K_6)$	НОСТЕ	(K ₇)	(K	(8)
Направления развития компетенций	Собственный вектор (A1)	Вес апьтернативы по критерию $(\overline{A_1})$	Собственный вектор (A_2)	Вес апьтернативы по критерию $\overline{(A_2)}$	Собственный вектор (<i>A</i> ₃)	Вес апьтернативы по критерию $\overline{(A_3)}$	Собственный вектор (А4)	Вес апьтернативы по критерию $(\overline{A_4})$	Собственный вектор (A_5)	Вес апьтернативы по критерию $\overline{(A_5)}$	Собственный вектор (A_{δ})	Вес апьтернативы по критерию $\overline{(\overline{A_6})}$	Собственный вектор (47)	Вес апьтернативы по критерию $(\overline{A_7})$	Собственный вектор (A_8)	Вес альтернагивы по критерию $\overline{(A_8)}$
Традиционное обучение (D_I)	0,659	0,076	1,314	0,142	0,435	0,052	0,869	0,099	2,761	0,251	0,868	0,194	2,118	0,194	0,540	0,059
Конференции, дискуссии (D_2)	1,144	0,132	0,660	0,071	2,118	0,251	0,999	0,114	1,076	0,098	1,492	0,057	0,619	0,057	0,409	0,045
Стажировка (D_3)	0,758	0,087	0,871	0,094	0,999	0,118	0,999	0,098	0,937	0,085	0,757	0,075	0,817	0,075	0,712	0,078
Наставничество (D_4)	0,758	0,087	1,736	0,187	0,938	0,111	0,999	0,11	0,547	0,05	0,868	0,113	1,236	0,113	0,871	0,095
E-learning (D_5)	0,758	0,171	0,759	0,187	0,410	0,149	0,437	0,184	0,621	0,056	0,540	0,165	0,712	0,165	0,712	0,078
Коучинг (D_6)	2,129	0,263	0,759	0,082	0,662	0,078	0,871	0,099	0,633	0,057	1,607	0,3	3,272	0,3	1,239	0,136
Самообучение (D_7)	0,472	0,054	2,294	0,148	1,741	0,106	2,294	0,201	3,280	0,298	0,441	0,036	0,394	0,036	3,137	0,343
Тренинг (D_8)	2,000	0,13	0,872	0,094	1,150	0,136	1,321	0,14	1,150	0,105	1,987	0,16	1,743	0,16	1,517	0,166
ИТОГО	8,6769	1,0	9,2646	1,0	8,454	1,0	8,788	1,0	11,005	1,0	8,561	1,0	10,911	1,0	9,137	1,0
Собственное значение матрицы (λ_{\max}^*)	8,8	721	8,9	602	8,8	62	8,9)66	8,9	623	8,8	883	8,93	376	8,9	846
Индекс согласованности (Ic) **	асованности 0,1246 0,1372 0,1231 0,1381 0,1375		0,12	269	0,13	339	0,14	407								
Отношение согласованности $(Oc)^{***}$	0,08	384	0,0	973	0,08	373	0,0	979	0,0	0,0975		900	0,09	950	0,9	888

^{*} рассчитано автором;

^{**} проверка верности расчета: I_c <0,2;

^{***} проверка верности расчета: $O_c < 0,1$.

Таблица 3.8 — Расчет весов альтернатив и проверка согласованности критериев эффективности развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг *(рассчитано автором)*

Натартация поружуя частатууу	Собственный вектор	Вес альтернативы по			
Направления развития компетенций	(B_i)	критерию ($\overline{\mathrm{B}_{\mathrm{i}}}$)			
Доступность (K_I)	2,430	0,243			
Инновационность (К2)	1,316	0,132			
Контролируемость (K_3)	1,316	0,132			
Презентационность (К5)	1,510	0,058			
Прогностичность (К5)	1,510	0,151			
Реалистичность (К6)	0,760	0,151			
Тиражированность (К7)	0,577	0,058			
Целостность (Кв)	0,577	0,076			
ИТОГО	9,996	1,0			
Собственное значение матрицы (λ_{\max}^*)	8,9117				
Индекс согласованности (<i>Ic</i>)*	0,1302				
Отношение согласованности (Ос)**	0,0924				

^{*} проверка верности расчета: $I_c < 0.2$;

Представленные данные наглядно характеризуют отношение экспертов к направлениям развития компетенций в разрезе предложенных ранее критериев эффективности. Проверка согласованности представленных локальных приоритетов по всем вариантам свидетельствует о достоверности расчетов в связи с выполнением условий оптимальности, как для индекса согласованности, так и для показателя отношения согласованности.

Далее анализируется матрица попарных сравнений, иллюстрирующая сравнительные характеристики критериев эффективности развития компетенций.

На основании полученных результатов можно сделать вывод, что доминирующим (наиболее важным) критерием эффективности развития компетенций персонала экспертами сферы общественного питания определена доступность программ обучения (0,243). Далее, в порядке убывания значимости отмечены прогностичность и реалистичность реализации программ (0,151), их инновационность и контролируемость (0,132), целостность (0,076), презентационность и тиражированность (0,058).

^{**} проверка верности расчета: $O_c < 0,1$.

Завершающим этапом исследования является расчет функции полезности для каждой альтернативы (таблица 3.9).

Таблица 3.9 — Расчет приоритетных направлений развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг

			Вес аль	Важно	Функция						
									сть	полез-	Ранг
	$\overline{A_1}$	$\overline{A_2}$	$\overline{A_3}$	$\overline{A_4}$	$\overline{A_5}$	$\overline{A_6}$	$\overline{A_7}$	$\overline{A_8}$	критер	ности	пока-
	711	712	713	714	715	716	117	718	ия, \bar{B}	альтернат	зателя
									ни, в	ивы, F	
D_1	0,076	0,142	0,052	0,099	0,251	0,069	0,194	0,059	0,243	0,119	6
D_2	0,132	0,071	0,251	0,114	0,098	0,085	0,057	0,045	0,132	0,126	5
D_3	0,087	0,094	0,118	0,098	0,085	0,078	0,075	0,078	0,132	0,095	8
D_4	0,087	0,187	0,111	0,11	0,05	0,095	0,113	0,095	0,058	0,105	7
D_5	0,171	0,187	0,149	0,184	0,056	0,289	0,165	0,178	0,151	0,147	1
D_6	0,263	0,082	0,078	0,099	0,057	0,146	0,3	0,136	0,151	0,142	2
D_7	0,054	0,148	0,106	0,201	0,298	0,073	0,036	0,043	0,058	0,130	3
D_8	0,13	0,094	0,136	0,14	0,105	0,166	0,16	0,166	0,076	0,140	4

Рассчитано автором.

Таким образом, результаты расчетов, осуществленные при помощи метода анализа иерархий, свидетельствуют, что в качестве наибольших катализаторов развития компетенций профессиональным сообществом сферы общественного питания Донецкой Народной Республики определены такие направления обучающего характера как e-learning (0,147), коучинг (0,142) и самообучение (0,140).Отличительными особенностями представленных методов являются высокий уровень инновационности обучающих мероприятий, ориентация на самостоятельную работу обучаемого в процессе развития компетенций, высокий уровень самоорганизации и самосознания обучающегося, а также необходимость отрыва от производства в процессе обучения. Соблюдение данных условий позволит обеспечить максимальную отдачу мероприятий по развитию компетенций персонала, влияя тем самым на рост профессионального мастерства сотрудников и качество их труда.

В период развития конкурентной экономики вопросы совершенствования

гостинично-ресторанных услуг на основе формирования организации качественных компетенций персонала имеют стратегически важное значение успешного развития высокодоходного И конкурентоспособного ДЛЯ совершенствовать бизнес-модели гостиничного предприятия, позволяя предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг.

Бизнес-модель предприятия сферы гостеприимства представляет собой систему взаимосвязанных элементов, обеспечивающих создание, продвижение и доставку ценности клиентам. Эффективность её функционирования напрямую зависит от уровня компетенций персонала, поскольку именно человеческий капитал определяет качество сервиса, степень удовлетворённости клиентов и устойчивость конкурентных преимуществ. Необходимость компетентностного подхода проявляется в структуре каждого элемента бизнесмодели гостиничного предприятия (табл. 3.10)

Таблица 3.10 — Соответствие структурных элементов бизнес-модели предприятия и ключевых компетенций персонала

Структурный элемент бизнес- модели	Ключевые компетенции персонала, обеспечивающие развитие элемента	Ожидаемый результат для предприятия
Ценностное предложение	клиентоориентированность (способность выявлять и удовлетворять ожидания гостей), эмоциональный интеллект (способность создавать позитивные эмоции и атмосферу уюта), креативность, культура сервиса (умение поддерживать высокий стандарт качества), инновационное мышление	повышение удовлетворённости клиентов, формирование устойчивого конкурентного преимущества
Клиентские сегменты	умение понимать особенности поведения различных групп потребителей, гибкость и адаптивность (способность перестраивать стиль обслуживания под потребности разных сегментов), культура общения	расширение круга приверженных и лояльных клиентов
Каналы продвижения и взаимодействия	цифровая грамотность (владение навыками работы с онлайн-платформами и CRM-системами), коммуникативные навыки (умение эффективно взаимодействовать в различных каналах связи), знание принципов визуального и контентмаркетинга	повышение эффективности политики продвижения и привлечения клиентов, рост числа целевых контактов с клиентами

Продолжение таблицы 3.10

Структурный элемент бизнес- модели	Ключевые компетенции персонала, обеспечивающие развитие элемента	Ожидаемый результат для предприятия			
Отношения с клиентами	эмпатия (понимание чувств и потребностей клиента), навыки управления конфликтами (умение разрешать претензии и негативные ситуации), ведение клиентских баз и управление обратной связью	рост повторных продаж и клиентской лояльности, улучшение репутации бренда			
Источники доходов					
Ключевые ресурсы	управленческая компетентность (рациональное использование ресурсов), ответственность, организационная дисциплина (соблюдение стандартов, контроль затрат), инновационная активность (разработка предложений по оптимизации процессов и повышению эффективности)	повышение эффективности деятельности предприятия			
Ключевые виды деятельности	профессионально-технологическая компетентность (знание технологий и процессов обслуживания), командная работа (способность к эффективному взаимодействию), стандартизация (соблюдение корпоративных и отраслевых стандартов), самоорганизация	высокое качество обслуживания клиентов, рост производительности труда			
Ключевые партнеры	переговорная компетентность (навыки ведения деловых переговоров и заключение договоров), этическая и правовая культура, стратегическое мышление (способность выбирать партнёров с учётом долгосрочных интересов), владение навыками работы с B2B-коммуникациями	повышение надёжности взаимодействия с партнерами, устойчивость поставок и совместных проектов			
Структура затрат	снижение издержек, повышение рентабельности и финансовой устойчивости предприятия				

Рассмотренные компетенции в структуре бизнес-модели позволили сформировать совокупность компетенций необходимых в сфере гостинично-ресторанного сервиса с учетом маркетингового подхода (рис. 3.9)

- Анализ рынка: умение исследовать и оценивать рыночные тенденции, предпочтения клиентов и конкурентную среду
- Оценка эффективности маркетинговых кампаний: способность анализировать результаты рекламных акций и мероприятий для оптимизации стратегий.

Аналитические навыки

- Эффективное взаимодействие с клиентами: способность четко и доброжелательно общаться с гостями, выявляя их потребности и предпочтения.
- Работа в команде: умение взаимодействовать с коллегами, чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания.

Коммуникацио



- Создание уникального предложения: разработка оригинальных концепций услуг и предложений, которые выделяют заведение на фоне конкурентов.
- Решение проблем: креативный подход к обработке жалоб и предложений клиентов.

Креативность



- Цифровой маркетинг: понимание основ SEO, SMM, контент-маркетинга и онлайн-рекламы для привлечения клиентов.
- Использование CRMсистем: умение работать с системами управления взаимоотношениями с клиентами для повышения уровня обслуживания.

Знание цифровых технологий

- Разработка маркетинговых стратегий: способность формулировать долгосрочные планы по привлечению и удержанию клиентов.
- Сегментация рынка: умение определять целевые аудитории и разрабатывать индивидуальные предложения для разных сегментов.

Стратегическое мышление



- нные навыки
- Организация мероприятий: навыки планирования и реализации различных мероприятий (банкетов, корпоративов) для для создания привлечения новых
- Контроль качества услуг: умение следить за выполнением стандартов обслуживания и корректировать процессы по мере необходимости.

клиентов.

Управление проектами



- Понимание предпочтений клиентов: знание психологии клиентов, их ожиданий и потребностей персонализированного обслуживания.
- Обратная связь: способность собирать и анализировать отзывы клиентов для улучшения качества услуг.

Знание потребительского поведения



- Техники upselling и crossselling: умение предлагать дополнительные услуги или товары для увеличения среднего чека.
- Переговорные навыки: способность вести переговоры с партнерами и поставщиками для достижения выгодных условий.



- Этичное обслуживание: соблюдение стандартов честности и прозрачности в отношениях с клиентами.
 - Устойчивое развитие: осознание важности экологических и социальных аспектов в деятельности заведения.

Этика и социальная ответственность



Навыки продаж

Таким образом, развитие компетенций персонала представляет собой основу устойчивости бизнес-модели предприятий гостинично-ресторанной сферы, позволяя обеспечивать высокое качество обслуживания, способствуя созданию привлекательного имиджа предприятия на рынке и повышению его конкурентоспособности на рынке гостинично-ресторанных услуг.

3.3 Интеграционная концепция развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанной сферы

Одним из важнейших факторов совершенствования компетенций персонала предприятий в современных условиях является профессиональное обучение, способствующее развитию знаний, умений и навыков, отвечающих системе требований рынка труда. Теоретико-прикладное значение вопросов обучения персонала обусловило включение программ обучения в состав стратегии маркетинга персоналом [58].

Проработка данной проблематики должна осуществляться в контексте современных тенденций образовательного процесса, а также условий цифровизации экономики и общества, что позволит сформировать концепцию развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг, базирующуюся на парадигме информатизации.

В пользу инновационного пути развития профессионального обучения персонала также свидетельствует тот факт, что электронное обучение (еlearning), как цифровое направление индустрии знаний, определено сферы профессиональным сообществом гостинично-ресторанных услуг Донецкой Народной Республики в качестве одного из наиболее перспективных трендов. Исходя из поставленной задачи, необходимыми этапами исследования являются:

анализ возможностей внедрения инновационных подходов к обучению персонала предприятий общественного питания;

- разработка концептуальных основ развития компетенций персонала предприятий общественного питания региона в условиях информатизации экономики;
- разработка модели реализации инновационных подходов к обучению персонала предприятий общественного питания на современном этапе.

Высокое качество трудовых ресурсов во многом обеспечивается условиями их постоянного развития и зависит от социально-экономических тенденций в обществе в целом, а также в образовании как его социальном институте. Современное развитие общества идет по пути цифровизации всех сфер и направлений деятельности. Образование в данном случае не является исключением. Так, по данным аналитиков, к 2025 г. емкость рынка онлайнобучения в мире достигнет 200 млрд. долл., количество обучающихся увеличится до 650 млн. чел., при этом, соотношение обучившихся при помощи электронных ресурсов и традиционных подходов составит 2,5:1 [207].

Исходя из этого, можно предположить, что рынок электронного обучения в регионе может быть ориентирован в первую очередь на реализацию программ обучения для широкой аудитории в условиях форс-мажорных обстоятельств, а также на возможности краткосрочного онлайн-обучения прикладным навыкам физических лиц, в том числе по заказу предприятий и организаций. Говоря о внедрении электронных образовательных технологий в сфере общественного питания Донецкой Народной Республики, в качестве аксиомы следует учитывать факт невозможности локальной организации данного процесса на отдельных предприятиях в силу ряда факторов. В частности, это отсутствие опыта подобной деятельности, проблемы с верным определением цели курсов, выбора технологии обучения, содержания и порядка предоставления учебного материала, ограниченность ресурсной базы разрезе кадровых, технологических, финансовых, управленческих и прочих ресурсов.

Говоря о внедрении электронных образовательных технологий в сфере общественного питания Донецкой Народной Республики, в качестве аксиомы следует учитывать факт невозможности локальной организации данного

процесса на отдельных предприятиях в силу ряда факторов. В частности, это отсутствие опыта подобной деятельности, проблемы с верным определением цели курсов, выбора технологии обучения, содержания порядка предоставления учебного материала, ограниченность ресурсной базы в разрезе кадровых, технологических, финансовых, управленческих и прочих ресурсов. Совокупность представленных факторов формирует необходимость концептуального подхода к организации процесса развития профессиональных компетенций персонала отрасли, который бы опирался на потенциал сторонних организаций, способных осуществлять подобную подготовку, учитывал бы тенденции информатизации, доминирующие в обществе и экономике, а также был ориентирован на минимизацию затрат ресурсов и времени при проведении обучающих мероприятий. Данные обобщения были положены в основу интеграционной концепции развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг в рамках электронного обучения (рисунок 3.10).

В основу интеграционной концепции развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанного бизнеса региона в рамках электронного обучения положены следующие постулаты. Во-первых, целесообразность формирования интеграционной структуры обучения персонала предприятий на объединения предприятий отрасли и организаций образования основе обусловлена совокупностью факторов (организационных, внешних экономических, социальных, технических, информационных). Так, в качестве организационного фактора интеграции следует отметить активное развитие новых форм взаимодействия производственной и непроизводственной сфер экономики, обусловленное необходимостью ответной реакции на высокий уровень конкуренции на рынке. К экономическим факторам, обуславливающим целесообразность интеграционных процессов, следует отнести сокращение масштаба трансакционных затрат, эффект производства, также рационализацию затрат участников объединения. Социальные факторы интеграции сопряжены с обеспечением занятости, а также ростом социальных стандартов.

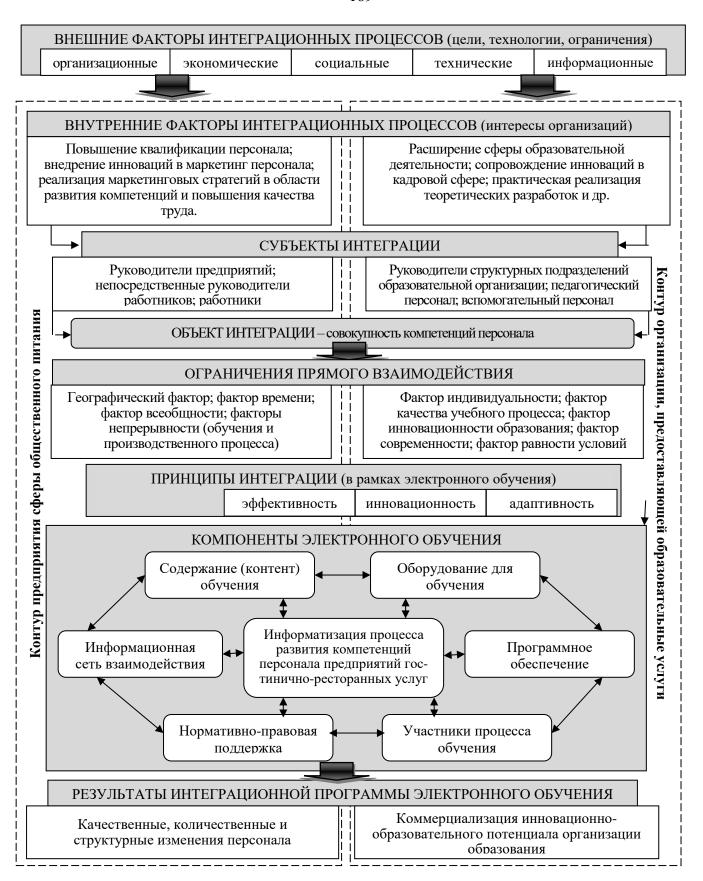


Рисунок 3.10 — Интеграционная концепция развития компетенций персонала предприятий общественного питания региона в рамках электронного обучения *(авторская разработка)*

Технические факторы стоит объективно связывать с появлением принципиально новых технологий и их активным внедрением в экономику. Информационные факторы интеграции находят проявление в информатизации, совершенствовании информационного обеспечения человека и общества, а также накоплении большого массива научно-технических знаний, требующих внедрения в практику деятельности предприятий.

Во-вторых, помимо внешних факторов формирования интеграционной структуры развития компетенций персонала, имеют место внутренние факторы, связанные с реализацией непосредственных интересов организаций, входящих в состав объединения. Следует отметить, что основными факторами данной группы являются взаимное дополнение ресурсов, финансовые и маркетинговые мотивы организаций. Данные факторы нашли отражение в разработанной концепции интеграции. Так, для предприятий сферы гостинично-ресторанных качестве основных интересов выделены: повышение уровня услуг, компетенций персонала; внедрение инноваций в кадровой сфере; совместная реализация социальных проектов; экономия за счет использования ресурсов сторонней организации. Для предприятий образования такими интересами выступают: расширение сферы образовательной деятельности; сопровождение кадровой сфере; практическая реализация теоретических инноваций в разработок.

В-третьих, применение инструментария электронного обучения в рамках разрабатываемой концепции объективно связано с присутствием факторов ограничения прямого взаимодействия. Для предприятий отрасли к таким факторам относятся: географический фактор, связанный с территориальным размещением предприятий отрасли; фактор времени, сопряженный минимизацией свободного обучение отсутствием или времени на работающих сотрудников; фактор всеобщности, обозначающий возможности развития компетенций для персонала всех категорий, возрастных групп, профессий фактор непрерывности обучения, предполагающий др.; реализацию концепции непрерывного образования и развития компетенций постоянно без отрыва производства; фактор непрерывности OT обусловленный производственного процесса, невозможностью широкомасштабного отвлечения персонала OT выполнения служебных обязанностей. Для образовательных организаций состав ограничивающих определен в следующем составе: фактор индивидуальности, связанный с возможностями построения индивидуальной траектории обучения в соответствии с базовым уровнем обучаемого; фактор качества учебного процесса, связанный с повышением качества учебных материалов при электронном обучении за счет комплексной работы специалистов; фактор инновационности образования, обусловленный возможностями применения образовательных технологий, концепций И моделей обучения, новых познавательную деятельность; ориентированных на активную современности, предполагающий развитие знаний, умений и навыков в соответствии с передовым опытом; фактор равности условий, обусловленный равными возможностями развития компетенций персонала предприятий разного размера, географического размещения, организационной структуры.

В-четвертых, совокупность внутренних и внутренних факторов, а также ограничений позволили сформировать основные принципы интеграционного взаимодействия предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг и образовательных организаций:

- принцип синергизма состоит в том, что совместное действие элементов системы развития компетенций приведет к возникновению качественно новых свойств и структур, создаст предпосылки превосходства коллективного взаимодействия субъектов интеграции над их индивидуальной деятельностью;
- принцип эффективности заключается в том, что при формировании программ развития компетенций все участники интеграционного процесса должны исходить из необходимости достижения заданных результатов с использованием наименьшего объема ресурсов или достижения наилучшего результата при использовании выделенного объема ресурсов;

- принцип инновационности состоит в ориентации учебного процесса на меняющиеся условиям экономики и общества, достижения научнотехнического прогресса, предвидение будущих потребностей основных стейкхолдеров (работодателей, потребителей, проверяющих и контролирующих органов);
- принцип адаптивности предполагает наличие потенциальных возможностей улучшения работы организаций за счет совместного определения проблем, перспектив, разработки программ, мотивации персонала к наиболее эффективному обучению и др.

В-пятых, интеграционная реализация процесса развития компетенций персонала может базироваться на использовании электронной среды обучения. Так, объединение информационных модулей кадровой службы организации с электронной образовательной средой обучающей организации позволит очертить круг дефицитов компетенций персонала, определить необходимые блоки обучения, провести внутреннюю и внешнюю оценку развития компетенций, сформировать подходы к корректировке и совершенствованию обучающих мероприятий посредством автоматизации процессов взаимодействия производственных и образовательных организаций.

Таким образом, интеграционная концепция развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг региона в рамках электронного обучения отличается от других тем, что:

- 1) способствует формированию новых организационных форм взаимодействия бизнеса и образования для достижения стратегических целей каждого из секторов взаимодействия;
- 2) обеспечивает условия развития персонала предприятий гостиничноресторанных услуг в ситуации ограничения ресурсной базы;
- 3) учитывает преимущества электронных образовательных технологий в условиях информатизации экономики и общества.

Эффективность и реализуемость интеграционной концепции развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг региона в

рамках электронного обучения объективно зависит от выбора образовательной организации. В этой связи стоит обратить внимание на использование потенциала специализированных образовательных организаций, в частности организаций высшего профессионального образования в силу накопленного опыта, знаний, способностей И возможностей осуществлению ПО образовательного процесса посредством электронных использования технологий. Выбор организаций высшего профессионального образования обусловлен, в первую очередь, опытом работы с предприятиями сферы гостинично-ресторанных услуг, наличием высококвалифицированных кадров, способных осуществлять подготовку специалистов для исследуемой сферы, а также возможностями ресурсной базы организации, пригодной для проведения различных видов обучения в рамках электронных образовательных технологий.

Анализ рынка образовательных услуг Донецкой Народной Республики свидетельствует, что специализированная подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров в сфере гостинично-ресторанных услуг является прерогативой ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет Михаила Туган-Барановского». экономики торговли имени Данная образовательная организация, являясь флагманом подготовки специалистов для сферы сервиса, в том числе осуществляет подготовку бакалавров и магистров по направлениям подготовки 19.03.04, 19.04.04 «Технология продукции и организация гостинично-ресторанных услуг». Вопросами переподготовки и повышения квалификации в рамках вуза занимается Центр дополнительного профессионального образования (ЦДПО), который организует обучение в рамках дополнительных профессиональных программ профессиональной подготовки и повышения квалификации, а также краткосрочному повышению квалификации. В числе прочих, образовательные программы ЦДПО касаются вопросов подготовки кадров для предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Программы обучения для сферы гостинично-ресторанных услуг на базе ЦДПО ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»

Наименование программы	Сущность программы	Форма и срок обучения	Итоговый документ
Технология продукции и организация гостиничноресторанных услуг (Профиль: Технологии в ресторанном хозяйстве)	Подготовка специалистов по разработке, производству, реализации и контролю качества кулинарной и кондитерской продукции, обслуживанию потребителей и оказанию услуг в качестве технолога в предприятиях гостиничноресторанных услуг.	Заочная форма обучения, 7 месяцев	Диплом о профессионально й переподготов ке с присвоением квалификации
Технология продукции и организация гостинично-ресторанных услуг	Технологии в ресторанном хозяйстве; проблемные вопросы организации питания в образовательных организациях.	От 16 до 72 часов (без итоговой аттестации)	Сертификат о повышении квалификации

Представленная информация наглядно свидетельствует об опыте и возможностях ДОННУЭТ при подготовке специалистов для сферы гостиничноресторанных услуг. При этом в вузе сформированы условия для осуществления образовательного процесса посредством Электронной информационнообразовательной среды (ЭИОС), обеспечивающей доступ к электронным ресурсам информационного и образовательного характера, в т. ч. электронным библиотечным системам; проведение всех видов занятий, а также аттестация обучающихся; осуществление взаимодействия между участниками образовательного процесса посредством сети Интернет и т.д. Данный факт опосредованно подтверждает способность образовательной организации к осуществлению программ развития кадров сферы гостинично-ресторанных рамках развития их компетенций посредством электронных услуг образовательных технологий.

Анализируя интеграцию предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг региона и образовательной организации в ключе совместного осуществления бизнес-процессов по развитию компетенций персонала отрасли посредством средств цифровизации, следует рассмотреть организационно-управленческий механизм ее реализации (рисунок 3.11). Считаем, что данный механизм представляет собой последовательную реализацию таких этапов:

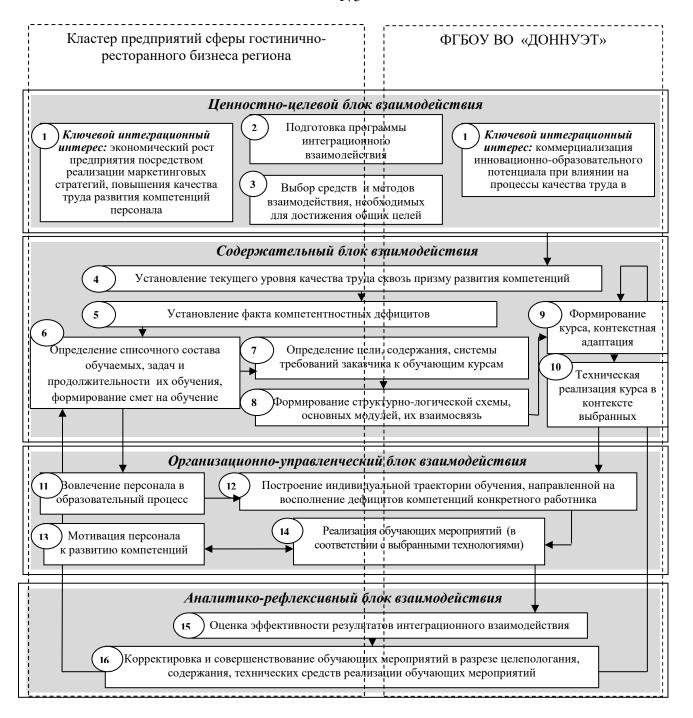


Рисунок 3.11 — Модель развития компетенций персонала сферы гостинично-ресторанных услуг региона в рамках концепта электронного обучения (авторская разработка)

1. Установление ценностно-целевого компонента взаимодействия, формируемого системой побудительных мотивов каждого из субъектов взаимодействия, их потребностями и притязаниями. Данный этап интеграции характеризует намерения организаций на сотрудничество для реализации

индивидуального комплекса социально-экономических задач развития. Для предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг к таким потребностям следует отнести совершенствование подходов к управлению качеством труда персонала на основании развития имеющихся компетенций персонала. Образовательная организация в качестве ключевой потребности может определять расширение сферы предоставления образовательных **УСЛУГ** посредством коммерциализации инновационно-образовательного потенциала при непосредственном влиянии на процессы качества труда в отрасли. При этом обоюдный интерес организаций должен быть подкреплен общей программой интеграционного взаимодействия, а также подбором таких средств и методов, которые соответствуют достижению общих целей.

Для рассматриваемого интеграции случая предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг и образовательной организации в рамках реализации программ развития компетенций персонала, из многообразия выбрать проектно-информационное средств интеграции следует взаимодействие. Его сущность совместной состоит В реализации образовательного проекта при формировании комплексного подхода к его созданию и ведению, базирующемуся на единстве процессов сбора и обработки информации, формировании общей информационной среды. Данный подход позволяет минимизировать дублирование функций участников, а также обеспечивает углубленное осмысление и принятие интеграционных процессов всеми участниками. В рамках проектно-информационного взаимодействия основным методом сотрудничества является создание и сопровождение образовательного контента, базирующегося с одной стороны на системе запросов и требований организаций-заказчиков, а с другой стороны – на возможностях и потенциале организации-исполнителя. С целью упрощения взаимодействия контур предприятий гостинично-ресторанных целесообразно объединить в кластер компаний, объединенных целью развития кадрового потенциала посредством развития компетенций.

2. Сущностный компонент предполагает реализацию функции развития особенностей интеграционного взаимодействия, учетом личностных особенностей обучаемых. В рамках реализации представленного задания целесообразным является установление текущего уровня качества труда персонала предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг сквозь призму развития компетенций. В практической реализации данного этапа взаимодействия возможно несколько вариантов действий. Во-первых, возможны индивидуальные действия каждого из участников интеграции по оценке и анализу уровня развития компетенций сотрудников предприятия с дальнейшим усреднением результатов формированием И выводов направлениях их развития.

оценочного Во-вторых, создание общего возможно контента, развиваемого образовательной организацией в силу большего опыта подобных исследований, но с учетом требований, потребностей и запросов организаций сферы гостинично-ресторанных услуг. Далее на основе оценочных результатов происходит установление факта компетентностных дефицитов, приводящих к снижению уровня качества труда конкретных работников и персонала заведений гостинично-ресторанных услуг в целом. Исходя из представленных результатов, осуществляется определение списочного состава обучаемых, очерчивается продолжительность круг задач, определяется учебы, на обучение. Параллельно с данным формируются сметы планирование обучающего происходит контента, его согласование заказчиком, формирование структурно-логических схем, основных модулей обучения, их взаимосвязи. Итогом данных действий выступает формирование обучающего курса и его контекстная адаптация под технические условия реализации.

Одним из важнейших вопросов данного этапа является обоснование и выбор технических условий реализации образовательного курса в рамках электронного обучения. В данном случае целесообразна ориентация на общемировые тренды и тенденции в данной сфере в связи с высоким уровнем

практикой ИΧ эффективности, проверенным многих предприятий организаций. При этом следует обратить внимание на возможности реализации представленных методов с точки условий региона с особым статусом, потенциала их практической реализации образовательными организациями региона, возможности ИХ приобретения предприятиями гостиничноресторанных услуг региона.

Характеристика методов профессионального развития персонала в рамках концепта электронного обучения, рассмотренных в качестве наиболее актуальных и современных на международной конференции «Comparative and International Education Society Annual Conference 2018» [99], представлена в таблице 3.12.

Таблица 3.12 — Современные тенденции и тренды профессионального развития персонала в рамках концепта электронного обучения

Наименов ание метода	Сущность метода	Преимущества	Недостатки
Геймификация	Формат перенесения игровых механизмов для решения проблем в различных отраслях и сферах деятельности. Традиционно реализуется посредством различных обучающих симуляций, сформированных в виртуальной реальности	Повышение вовлеченности в обучение. Динамичность процесса обучения. Перевод сложного материала в доступную форму. Виртуализация достижений и прогресса.	 Существенные затраты ресурсов на создание контента и его обслуживание. Необходимость полноценного рабочего места для обучения. Худшее восприятие традиционных форм обучения. Проблемы с обслуживающим персоналом. Требования к определенному уровню компьютерной подготовки обучаемого человека.
Искусственный интеллект	Совокупность методов и инструментов, используемых для задач обучения и основанных на выполнении творческих функций при помощи компьютерных интеллектуальных систем. В сфере образования позволяет подстроить программу обучения под уровень и скорость конкретного человека.	 Высокий уровень персонализации обучения. Обеспечение непрерывности обучения. Экономия времени и ресурсов. Прогноз карьерных перспектив обучаемого человека. Объективность оценки процесса обучения. 	

Продолжение таблицы 3.12

Наименов ание метода	Сущность метода	Преимущества	Недостатки
Дистанционное обучение	Форма обучения, основанная на компьютерных и телекоммуникационных технологиях, при которой в образовательном процессе используются лучшие традиционные инновационные инновационные средства и формы предоставления учебного материала.	 Гибкость обучения, связанная со свободой выбора места и времени обучения. Модульность программ обучения. Обеспечение непрерывности обучения. Объективность оценки процесса обучения. Разнообразие контента. 	 Отсутствие прямого контакта между обучающим и обучаемым. Необходимость полноценного рабочего места для обучения. Высокие требования к обучающему контенту. Высокая трудоемкость разработки курсов.
Кураторство	Обеспечение помощи в формировании стратегии обучения конкретного сотрудника со стороны опытного специалиста, имеющего необходимые знания и опыта, как в образовательной сфере, так и в сфере профессиональных интересов обучаемого. Функция куратора состоит в обобщении информации, отсеивании лишнего и выстраивании разнообразного контента под текущие потребности обучаемого.	Высокий уровень персонализации обучения. Возможности в комбинировании методов и направлений обучения. Большие возможности в формировании максимально правильной позиции к обучению.	1. Высокие требования к личности и профессионализму куратора. 2. Высокая зависимость результатов обучения от межличностного контакта обучаемого и куратора. 3. Наличие субъективизма оценочных процедур.
Микрообучение	Образовательный формат, предполагающий разбиение общей информации по курсу на короткие интервальные занятия длительностью 5-8 минут с выделением резюме в конце обучения. Чаще всего осуществляется посредством видео-уроков.	 Повышенная концентрация внимания. Доступность использования на любом виде техники. Мобильность обучаемого. Модульность программ обучения. 	1. Краткосрочная ориентация обучения. 2. Возможность формирования неполной информационной картины.

Окончание таблицы 3.12

Наименов ание метода	Сущность метода	Преимущества	Недостатки
Мобильное обучение	Использование потенциала мобильных устройств для обучения. Формирование приложений для мобильных телефонов, позволяющих в любое время и в любом месте осуществлять обучение.	Свободный доступ к контенту во времени и пространстве. Разнообразие контента. Легкость в распространении материала благодаря беспроводным технологиям. Возможности общения во время обучения с преподавателем или другими обучающимися.	1. Необходимость доступа к сети Интернет. 2. Отвлечение на другие мобильные контенты. 3. Ограничение объема предоставления информации из-за технических характеристик устройств.
Платформы для коллоборации	Форма организации коллективного онлайнобучения, направленная на совместную работу над общими задачами, обмен мнениями по вопросам, получение консультаций экспертов. Обеспечивает реализацию функции общения и обмена мнениями в процессе электронного обучения.	Генерирование большого количества различных решений условий их реализации. Большая сплоченность группы обучаемых. Возможности делиться личным опытом и формировать его на основе суждений практиков.	1. Требования к уровню компьютерной подготовки обучаемых. 2. Эффект «коллективного ума», когда нет возможности оценки индивидуальных результатов обучающегося. 3. Необходимость постоянного и четкого контроля и управления со стороны куратора для четкого решения задач обучения.

Выбор методов развития компетенций персонала предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг в Донецкой Народной Республике, с нашей точки зрения, обусловлен рядом факторов. Во-первых, это минимальные требования к составу технико-технологической базы в связи с ограниченными возможностями ее совершенствования; во-вторых, это минимальные требования к компьютерной грамотности обучаемых, поскольку сфера их профессиональной деятельности не предполагает широкого использования

информационных технологий; в-третьих, это минимизация затрат времени и финансовых ресурсов организаций сферы гостинично-ресторанных услуг, а также обучаемых. Считаем, что представленной системе требований в большей степени соответствуют тренды дистанционного обучения, кураторства, микрообучения. При этом дистанционное обучение стоит рассматривать в качестве основного направления в ситуации, когда уровень развития компетенций сотрудника предприятия гостинично-ресторанных услуг является очень плохим (0-0,2 доли ед.) и плохим (0,201-0,37 доли ед.). Микрообучение является целесообразным для ситуации с удовлетворительным (0,371-0,63 доли ед.) и достаточным (0,631-0,8 доли ед.) уровнем развития компетенций. Высокий уровень развития компетенций (0,801-1,0 доли ед.) в корректировке не нуждается. индивидуальной формирования траектории целесообразно внедрение института кураторства, обеспечивающего помощь в формировании стратегии обучения со стороны опытного сотрудника, специалиста в сферах образования и гостинично-ресторанных услуг.

Применение электронного обучения объективно связано с такими преимуществами его реализации как его гибкость, возможности модульной компоновки обучающих блоков, разнообразие образовательного контента, потенциал непрерывного обучения, объективность оценочных процедур. При этом основными недостатками данного подхода для обучаемого являются наличие полноценного рабочего места, а также определенные требования к компьютерной грамотности. Выбор данного тренда профессионального развития персонала обусловлен высоким уровнем усвоения материала в условиях высокого уровня заинтересованности и мотивации обучающегося. Вместе с тем, использование микрообучения базируется на совокупности фактов тенденций современного развития общества. Во-первых, использование микрообучения обусловлено наличием главного технического ресурса данного направления обучения – смартфонов. По данным исследования [259], 87% населения трудоспособного возраста используют в повседневной жизни мобильные и планшетные компьютеры. Во-вторых, в пользу данной теории говорит тот факт, что оптимальное время, затрачиваемое сотрудниками

предприятий и организаций на обучение, в настоящее время составляет 23 [259]. В-третьих, сотрудникам предприятий минуты день перегруженности работой сложно выделить несколько дней для обучения. Вчетвертых, высокий уровень текучести кадров в сфере гостинично-ресторанных услуг не позволяет обеспечивать накопление знаний внутри организации в объеме, соответствующем высокому уровню качества труда персонала. Таким образом, безусловными преимуществами микрообручения в рамках повышения квалификации персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг являются: обеспечение «порционности» обучения – достижение одной цели за раз; решение вопроса низкой концентрации внимания обучаемого за счет с различных мобильных короткого контента; доступность устройств; незначительные временные затраты обучаемого; удобное время изучения; различный формат обучающих материалов; модульность обучения; простота обновления учебных предоставления и/или материалов. Исходя представленных фактов, можно сделать вывод, что микрообучение является действенной альтернативой традиционным формам обучения персонала предприятий в современных условиях, имеет высокий потенциал реализации и перспективы дальнейшего развития.

Организационно-управленческий компонент интеграционного взаимодействия характеризуется использованием в практической деятельности технологий образовательного процесса, их управления и координации. Его основными заданиями являются реализация последовательных действий обучения с учетом личностной специфики обучаемых, плановых результатов деятельности, стимулировать процессы развития компетенций, формировать систему внутренней интеграции, осуществлять контроль и оценку обучающих мероприятий. Реализация представленного компонента осуществляется персонала организаций сферы гостиничнопосредством вовлечения ресторанных услуг в образовательный процесс по развитию компетенций, построение индивидуальной траектории обучения для каждого обучаемого, мотивация персонала, реализация программ обучения с учетом выбранных направлений цифровизации, оценка эффективности процесса интеграционного взаимодействия.

4. Аналитико-рефлексивный компонент взаимодействия характеризуется эффективности процессами осуществления анализа взаимодействия участников, достижения их целей, исследование процессов взаимодействия, а также приостановка осуществляемой деятельности с целью совершенствования действующих бизнес-процессов. Особое внимание В рамках данного компонента взаимодействия следует уделить именно этапу оценки эффективности интеграционного взаимодействия, поскольку он является ключевым при определении целесообразности сотрудничества организаций сферы гостинично-ресторанных услуг и образования.

Подводя итоги исследования, следует отметить, что маркетинговые задачи развития персонала, особенно в сфере управление качеством труда является сложным многофункциональным заданием. Как показывает мировая практика и опыт деятельности многих предприятий и организаций, в том числе и в сфере гостинично-ресторанного бизнеса, постоянное и непрерывное развитие компетенций персонала посредством обучения является одним из наиболее действенных путей роста профессионального мастерства соответственно качества труда. При этом управление качеством труда будет эффективным только в том случае, когда процесс развития компетенций персонала будет характеризоваться постоянством и непрерывностью, а руководство предприятий отрасли будет ориентироваться на развитие профессионального и личностного потенциала работников долгосрочной маркетинговой стратегии развития персонала.

Выводы к разделу 3

1. Стратегия маркетинга персонала является необходимым условием повышения эффективности управления человеческими ресурсами, а в долгосрочной перспективе она превращается в инструмент повышения

конкурентоспособности предприятия, его экономической устойчивости и социальной ответственности на рынке труда. Грамотная стратегия маркетинга персонала обеспечивает выстраивание продуманной системы нематериальной мотивации и профессионального признания, способствует созданию собственного имиджа, продвижению бренда работодателя и укреплению лояльности уже работающих сотрудников, позволяет обеспечить прямую связь между качеством внутреннего взаимодействия (работодатель — сотрудник) и качеством внешнего сервиса (сотрудник — клиент).

- 2. Предложен комплексный интегрированный подход к разработке стратегии маркетинга персонала, основанный на этапах жизненного пути (привлечение, отбор, сотрудника В организации адаптация, удержание, уход) и определении приоритетной стратегии маркетинга на каждом из них (стратегия HR-брендинга (бренда работодателя), рекрутинговая стратегия внутреннего брендинга, стратегия, стратегия мотивации вовлеченности, стратегия развития и удержания персонала, имиджевая стратегия на рынке труда), а также разработан комплекс тактических мероприятий по реализации стратегий.
- 3. Разработана модель материального подкрепления, обеспечивающая рост качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг, в которой качестве основных источников средств, направляемых материальное подкрепление качества труда следует выделить затраты на проведение стажировок сотрудников, часть командировочных представительские расходы на проведение выставок, конкурсов, доплаты и надбавки сотрудникам за профессиональное мастерство, увеличение зоны обслуживания и рост производительности труда, средства фонда материального стимулирования сотрудников предприятия.
- 4. Предложена структурно-логическая схема разработки маркетинговой стратегии по повышению лояльности работников предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг, что является основой обеспечения высокого уровня лояльности и приверженности работников к предприятию, укрепление

имиджа предприятия как надёжного работодателя, обеспечение устойчивого развития и конкурентных преимуществ предприятия на рынке гостиничноресторанных услуг. В рамках предложенного подхода разработана матрица потребителей, лояльности основанная двух индикаторах: уровень приверженности работников предприятия и уровень удовлетворенности работников трудом, а также определены стратегии работы с персоналом (стратегия развития идентификации с брендом и усиления доверия к руководству, стратегия поддержки вовлеченности и признания стратегия мотивационной поддержки и внутренней коммуникации, стратегия развития корпоративной культуры и эмоциональных стимулов).

- 5. Доказано, что развитие компетенций персонала является неотъемлемым элементом внутреннего маркетинга, поскольку именно оно обеспечивает формирование внутренней ценности для сотрудников и создаёт условия для повышения их вовлеченности и лояльности. Установлено, что обучение собой персонала представляет многофакторный учитывающий такие его характеристики как место, содержание программы, форма реализации, направление. Аргументировано, что в условиях ресурсных дефицитов, обусловленных функционированием предприятий отрасли в условиях региона с особым статусом, одним из ключевых этапов управления качеством труда является выбор программ обучения, обеспечивающих социально-экономическую эффективность максимальную ПО критериям доступности, инновационности, контролируемости, презентационности, прогностичности, реалистичности, тиражированности и целостности.
- 6. В качестве инструментария обоснования наиболее эффективной программы обучения персонала предприятия гостинично-ресторанных услуг предложен метод анализа иерархий. Его выбор обусловлен использованием качественных характеристик критериев сравнения, наличием множества оценочных индикаторов, а также конкурирующей природой программ обучения. Проведение оценочных процедур, базирующееся на экспертном мнении представителей профессионального сообщества сферы гостинично-

ресторанных услуг, а также представителей образовательных организаций, осуществляющих обучение персонала предприятий и организаций, позволило установить, что наиболее перспективными программами обучения персонала на современном этапе являются e-learning (электронное обучение), коучинг и самообучение.

- 7. Анализ современных тенденций профессионального обучения персонала предприятий, в том числе сферы гостинично-ресторанных услуг, свидетельствует о снижении значимости корпоративных обучающих центров и переводе программ обучения в плоскость виртуального взаимодействия. Обосновано, что данный концептуальный подход целесообразен для внедрения предприятиями сферы гостинично-ресторанных услуг региона в силу ряда причин организационно-финансового характера.
- 8. Предложена интеграционная концепция компетентностного развития персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг региона, базирующаяся на формировании новых организационных форм взаимодействия бизнеса и образования в рамках реализации программ повышения квалификации, обеспечивающая условия развития персонала предприятий гостиничноресторанных услуг в ситуации ограниченной ресурсной базы, также учитывающая преимущества электронных образовательных технологий. Построенная модель ее реализации, базируется на кластеризации предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг и организации образования ДЛЯ реализации целей стратегического развития каждого из секторов.

Основные результаты исследования в рамках раздела опубликованы в научных трудах [57, 58, 62, 63, 68, 71, 73, 76].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе осуществлено теоретическое обобщение и предложено новое решение актуальной научной задачи, состоящей в разработке теоретико-методического базиса и инструментария маркетинга персонала в направлении повышения качества труда работников с использованием компетентного подхода. В процессе достижения поставленной цели и задач, сформулированы следующие выводы и рекомендации:

- Изучение теоретических основ маркетинга персонала и обобщение существующих подходов к его содержанию позволило рассмотреть эволюцию развития маркетинга персонала (зарождение, институционализация, персонала, современный становление концепции маркетинга этап) определить тенденции и характеристики, присущие каждому Обосновано, что для предприятий гостинично-ресторанной сферы особую приобретает компетентностный обеспечивающий значимость подход, формирование ценностного предложения работодателя (EVP). Дано авторское определение маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг, под которым понимается процесс разработки и практической реализации комплекса взаимосвязанных мер по привлечению, развитию и удержанию квалифицированных работников учетом ключевых компетенций. Соответственно система маркетинга персонала базируется на таких элементах брендинг работодателя, потребности и ожидания потенциальных сотрудников, привлечение кандидатов, подбор и найм, адаптация и обучение, развитие и карьерный рост работников, удержание сотрудников. Разработана концептуальна модель развития маркетинга персонала для предприятий гостинично-ресторанной сферы, базирующуяся на обеспечении роста качества труда персонала посредством развития компетенций персонала И обеспечивающую формирование привлекательного бренда работодателя.
- 2. Разработан алгоритм оценки качества труда персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг, который состоит из

(формирование миссии и целей, определение взаимосвязанных этапов предмета, определение субъекта, определение критериев оценки, методология проведения оценки качества труда персонала, подготовка и проведение оценки качества труда персонала, анализ и оценка полученных результатов, контроль исполнения рекомендаций и мероприятий по реализации предложений), включающих четкий и подробный перечень мероприятий, который позволит максимально быстро и эффективно оценить качество труда персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг. основой указанного алгоритма является метотодический подход к оценке качества труда персонала предприятий общественного питания, базирующийся на модификации компетентностной оценки персонала в части формирования модели компетенций, оценки критериев качества труда персонала с применением балльного метода и системы весовых коэффициентов, дифференцирующих результаты трудовой деятельности. В качестве базовых компетенций для персонала предприятий гостиничного-ресторанного бизнеса выделены такие ИΧ виды как организаторские способности, ориентация на потребителя, ориентация на планирование деятельности, управление конфликтами, результат, профессиональное профессиональное знание, умение, аналитическое мышление, инициативность, коммуникабельность, самообразование и развитие, этичность поведения.

3. Предложен комплексный интегрированный подход к разработке стратегии маркетинга персонала, основанный на этапах жизненного пути сотрудника В организации (привлечение, отбор, адаптация, удержание, уход) и определении приоритетной стратегии маркетинга на каждом из них (стратегия HR-брендинга (бренда работодателя), рекрутинговая стратегия, стратегия внутреннего брендинга, стратегия мотивации вовлеченности, стратегия развития и удержания персонала, имиджевая стратегия на рынке труда), а также разработан комплекс тактических мероприятий по реализации стратегий. Обосновано, что стратегия маркетинга персонала является необходимым условием повышения эффективности управления человеческими ресурсами, а в долгосрочной перспективе она превращается в инструмент повышения конкурентоспособности предприятия, его экономической устойчивости и социальной ответственности на рынке труда.

- Сформулирована разработки структурно-логическая схема маркетинговой стратегии по повышению лояльности работников предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг. Проведена диагностика лояльности персонала, которая позволила выявить существенные различия в уровне приверженности работников различных предприятий гостинично-ресторанной сферы. Анализ полученных данных показал, что в целом уровень лояльности сотрудников характеризуется как умеренно высокий, однако его структура неоднородна и зависит как от организационных, так и от социальнопсихологических факторов. В рамках предложенного подхода разработана матрица лояльности потребителей, основанная двух индикаторах: уровень приверженности работников предприятия и уровень удовлетворенности работников трудом, а также определены стратегии работы с персоналом (стратегия развития идентификации с брендом и усиления доверия к руководству, стратегия поддержки вовлеченности и признания заслуг, стратегия мотивационной поддержки и внутренней коммуникации, стратегия развития корпоративной культуры и эмоциональных стимулов). Указанные стратегии повышения лояльности персонала охватывают следующие векторы работы с персоналом: мотивационный вектор, социальный вектор, карьерный вектор, коммуникационный вектор.
- 5. Предложена концепция интеграционная компетентностного развития персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг региона, базирующаяся на формировании новых организационных форм взаимодействия бизнеса образования рамках реализации В программ повышения квалификации, обеспечивающая условия развития персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг в ситуации ограниченной ресурсной базы, также учитывающая преимущества электронных образовательных технологий.

Предложен оптимизационный подход К выбору программ развития компетенций персонала, определенный как функция роста качества труда для персонала сферы общественного питания и формируемый посредством иерархического экспертного оценивания. Построенная модель реализации интеграционной концепции компетентностного развития персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг, базируется на кластеризации предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг и организации образования для реализации целей стратегического развития каждого из секторов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Адова, И. Б. Социально-экономическая сущность вознаграждения персонала как предмет управления в организации / И. Б. Адова // Вестник Томского государственного университета. Серия: Экономика. 2010. № 2(10). С. 30–36.
- Азарян, Е. М. Роль современного цифрового маркетинга в моделировании отношений с потребителями товаров и услуг на виртуальных рынках / Е. М. Азарян, О. В. Воронина // Экономический анализ: теория и практика. 2024. Т. 23, № 10(553). С. 1934-1945. DOI 10.24891/ea.23.10.1934.
- Аленцев, А. М. Основные факторы влияния маркетинговой компетентности на эффективность деятельности организации / А. М. Аленцев, Е. Н. Аленцева // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2014. – № 1(349). – С. 14-17.
- Алиева, С. В. Применение технологий маркетинга персонала в совершенствовании кадрового потенциала государственной службы / С. В. Алиева, И. В. Долгова // Вестник экспертного совета. 2022. № 3(30). С. 9-15.
- Андрейченко, Н. В. Маркетинг на рынке труда: сущность, опыт, тенденции / Н.В. Андрейченко, Е. Э. Калмыкова // Journal of Economic Regulation. – 2018. – Т. 9. – № 1. – С. 74–88.
- 6. Андрейчиков, А. В. Математические модели и средства аналитического планирования на основе метода анализа иерархий: монография / А. В. Андрейчиков, М. А. Кузнецов, О. Н. Андрейчикова; М-во образования Рос. Федерации, Волгогр. гос. техн. ун-т. Волгоград: Политехник, 2004. 222 с.
- 7. Антипова, О. В. Модель развития компетенций рабочих и специалистов, как элемент маркетинга персонала в системе управления персоналом / О. В. Антипова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в

- России. 2019. Т. 8, № 6. С. 38-43. DOI 10.12737/2305-7807-2020-38-43.
- 8. Антонова, В. А. Качество труда: теоретические аспекты содержания и структуризация составных компонент / В. А. Антонова // Modern Economy Success. 2024. № 4. С. 175-179. DOI 10.58224/2500-3747-2024-4-175-179.
- 9. Ардзинов, В. Д. Методология формирования маркетинга трудовых ресурсов в системе предпринимательства : специальность 08.00.30 Экономика предпринимательства : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Ардзинов Василий Дмитриевич. Санкт-Петербург, 2000. 35 с.
- 10. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. СПб. : Питер, 2018. 1040 с.
- Ахметшин, Э. М. Исследование компетенций персонала в условиях цифровой трансформации менеджмента российской высшей школы / Э. М. Ахметшин // Экономика устойчивого развития. 2020. № 2(42). С. 18-22.
- Базаров, Т. Ю. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания / Т. Ю. Базаров, А. К. Ерофеев, А. Г. Шмелев // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология, 2014. № 1. С. 86–89.
- 13. Балабанова, Л. В. Концептуальные основы управления персоналмаркетингом предприятия / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак // Economic and law human resources management issues. – BARBADOS, 2016. – С. 15-29.
- 14. Балабанова, Л. В. Концептуальные подходы к исследованию лояльности персонала предприятий сферы услуг / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак, Е. А. Анциферова // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 1, № 1(142). С. 173-180. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.01.022.
- 15. Бандурина, И.П. Управление качеством : учебное пособие / И. П. Бандурина, И. И. Саенко ; Министерство сельского хозяйства РФ,

- Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина. Краснодар: КубГАУ, 2022. 120 с.
- 16. Бачин, Д. А. Модель компетенций в управлении персоналом / Д. А. Бачин // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 3. С. 82–85.
- 17. Белкин В.Н. Система категорий труда // Всероссийский симпозиум по экономической теории. Пленарные доклады: Екатеринбург: Институт экономики УрОРАН. 2003
- 18. Бережная, С. М. Маркетинговый подход в управлении персоналом / С. М. Бережная, Е. В. Химич // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран ATP в XXI веке. 2018. Т. 2. С. 433-435.
- 19. Беркович, Т. А. Совершенствование управления персоналом, находящимся на государственной службе: оценка эффективности труда / Т. А. Беркович // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2009. № 3. С. 71—75.
- 20. Бляхман, Л. С. Качество работы: роль человеческого фактора / Л. С. Бляхман, В. А. Сидоров. М.: Экономика, 1990. 191 с.
- 21. Богданова, Е.Л. Маркетинговая концепция организации персоналменеджмента и конкурентоспособной рабочей силы / Е.Л. Богданова; С.-Петерб. ун-т экономики и финансов. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экономики и финансов, 1996. 96 с.
- 22. Бозякина, Е. Ю. Маркетинговый подход к формированию и развитию кадрового потенциала гостиничного комплекса / Е. Ю. Бозякина, Е. Ю. Никольская // Инновационная наука. 2016. N = 3-1. C. 29-34.
- 23. Болдырева, И. В. Эволюция представлений о маркетинге персонала / И. В. Болдырева // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 2. С. 115-118.
- 24. Бондаренко, В. А. Маркетинг персонала: актуализация применения и концептуальные основы / В. А. Бондаренко, О. В. Андроникова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 1-2(27). С. 13-15.

- 25. Бугаева М.В., Сидорова Д.В. Применение инструментов маркетинга персонала в кадровой политике организации // Теория и практика современной науки. 2023. № 9(99). с. 11-14.
- 26. Бурдюгова, О.В. Маркетинг персонала в организации: основные направления и функции / О.В. Бурдюгова, О.Н. Коркешко, Р.М. Прытков // Инновационная наука. 2016. № 4-1 (16). С. 64-67.
- 27. Василевский, А. К. Потребительная стоимость: качество, цена, спрос / А. К. Василевский. Киев ; Донецк : Вища школа. Головное изд-во, 1983. 158 с.
- 28. Васильева, И. С. Маркетинг персонала как особая технология управленческой деятельности / И. С. Васильева, Ю. В. Лазич // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. 2016. Т. 1, № 5-1. С. 129-137.
- 29. Вукович, Г. Г. Современные технологии в системе маркетинга персонала современных предприятий / Г. Г. Вукович // Экономика устойчивого развития. 2018. № 1(33). С. 231-233.
- 30. Гаспарович, Е. О. Формирование HR-бренда компании как организационная стратегия привлечения и закрепления кадров / Е. О. Гаспарович, Ч. Фан // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13, № 3. С. 99-103. DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-3-99-103.
- 31. Галеев, Б.Ш. Оценка персонала строительных компаний на основе концепции ТQМ / Б.Ш. Галеев, И.И. Фролова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2016. №5. С. 31-36.
- 32. Гелета, И. В. Качество труда работников как инструмент успешного функционирования предприятия [Электронный ресурс] / И. В. Гелета, В. А. Шабанова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 6. Ч. 2. Режим доступа: http://ekonomika.snauka.ru/2015/06/9284.
- 33. Герасимова Е.Б., Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Управление качеством. М.: ИНФРА-М: Форум, 2017. 256с.
- 34. Гоберман, Л. А. Концептуальные и методологические аспекты проблемы качества // Качество: теория и практика. 1998. № 1–2. С. 42–51.

- 35. Говорова, Н. А. Маркетинг персонала: подходы к определению и формирование концепции / Н. А. Говорова // Экономика. Общество. Человек: Материалы Международной научно-практический конференции, Белгород, 13–17 января 2014 года / Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. шухова. Том XXI. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2014. С. 81-89.
- 36. Гончаров, В. Н. Теоретические подходы к определению понятия "Качество"
 / В. Н. Гончаров, В. В. Колесникова, И. В. Ширяева // Экономинфо. 2015.
 № 23. С. 53-57.
- 37. ГОСТ ISO 9000-2011. Межгосударственный стандарт системы менеджмента качества. Основные положения и словарь : дата введения 2013-01-01. Москва : Стандартинформ, 2016. 32 с.
- 38. ГОСТ 30524-2013. Услуги общественного питания. Требования к персоналу [Электронный ресурс]. Введен впервые ; введ. 2016-01-01 / ОАО «ВНИИС». М. : Стандартинформ. Режим доступа : http://docs.cntd.ru/document/1200107327.
- 39. Граб, В. П. Квалиметрический подход к оценке показателей качества продукции / В. П. Граб // Труды Международного симпозиума «Надежность и качество». 2012. Том 1. С. 107–110.
- 40. Григорьев, А.В. Методика определения значений весовых коэффициентов /
 А.В. Григорьев, П.А. Козин, А.В. Остапчук // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2004. №8. С. 73-83.
- 41. Григорьева, Е. А. Современные методы оценки человеческого капитала в менеджменте и маркетинге персонала / Е. А. Григорьева, А. М. Сафронов, С. Н. Сычанина // Вестник Академии знаний. 2017. № 21(2). С. 21-26.
- 42. Григорян, Е. В. Повышение лояльности персонала гостиниц как цель управления персоналом в условиях кризиса / Е. В. Григорян // В мире научных открытий. $2010. N_0 6-3(12). C. 197-200.$

- 43. Грошев, И. В. Маркетинг качества как точка роста добавленной ценности продукта / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. № 1. С. 65-74.
- 44. Грудистова, Е. Г. Концептуальные аспекты маркетинга персонала / Е. Г. Грудистова // Экономика и управление народным хозяйством. Нижний Новгород: НИЦ «Открытое знание», 2019. С. 88-107.
- 45. Гунина, Е.С. Условия формирования лояльности персонала в современной организации / Е.С. Гунина, О.В. Андрющенко // Профессиональная ориентация. 2017. № 2. С. 168-173
- 46. Давыдовский, Ф. Н. Коэффициенты качества труда в системе ключевых показателей эффективности / Ф. Н. Давыдовский, Е. А. Величко // Международный научный журнал «Символ науки». 2017. № 03-1/2017. С. 56–59.
- 47. Дайриах, Я. Маркетинг качества как новая управленческая парадигма / Я. Дайриах // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2013. № 2(46). С. 210-216.
- 48. Демушина, О.Н. Лояльность персонала и факторы её формирования / О.Н. Демушина // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 2 (11). С. 133-136.
- 49. Демьянченко, Н. В. Маркетинг персонала как элемент корпоративной стратегии современных организаций: теория и методология холистической парадигмы / Н. В. Демьянченко // Практический маркетинг. 2017. № 5(243). С. 34-39.
- 50. Джуха, В. М. Маркетинг персонала: эволюционные основы актуальных тенденций / В. М. Джуха, А. В. Батыргалиев // Учет и статистика. 2024. Т. 21, № 1. С. 62-69. DOI 10.54220/1994-0874.2024.46.31.007.
- 51. Долишний, М. И. Социально-экономические проблемы качества продукции и труда / М. И. Долишний, П. Е. Беленький, Б. В. Цапенко. Киев : Наукова думка, 1977. 191 с.

- 52. Дуракова, И. Б. Нереализованный потенциал: персонал-маркетинговый подход к решению проблемы (опыт предприятий Германии) / И. Б. Дуракова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2010. № 1. С. 128-133.
- 53. Дусенко, С. В. Совершенствование кадровой политики в гостиничном бизнесе / С. В. Дусенко, Н. Л. Авилова, Е. И. Корнеева // Экономика и предпринимательство. 2017. № 4-1(81). С. 878-881.
- 54. Дыбок, В.В. Экономическая характеристика дефиниции "качества труда" / В.А. Антонова, В.В. Дыбок // Торговля и рынок. 2020. Т. 1. № 3'(55). С. 44 49.
- 55. Дыбок, В.В. Условия функционирования предприятий общественного питания в регионе с особым статусом/ В.В. Дыбок // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право». 2020. № 2. С. 91–102.
- 56. Дыбок, В.В. Развитие системы управления качеством труда персонала предприятий общественного питания / В.В. Дыбок // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2021. –№ 4. С. 144-154.
- 57. Дыбок, В.В. Разработка стратегии продвижения в развитии маркетинга персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг / В.В. Дыбок // Журнал прикладных исследований. 2021. № 4-4. С. 23-29.
- 58. Дыбок, В.В Разработка концептуальной схемы развития компетенций персонала предприятий общественного питания / В.В. Дыбок // Бюллетень транспортной информации. 2022. №1(319). С. 25-33.
- 59. Дыбок, В. В. Векторы повышения лояльности поведения персонала гостинично-ресторанной сферы / В. В. Дыбок // Экономика строительства. 2024. № 10. С. 81-83.
- 60. Дыбок, В. В. Алгоритмизация оценки качества деятельности персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг / В. В. Дыбок // Экономика строительства. -2024. -№ 8. C. 264-267.

- 61. Дыбок, В. В. Маркетинг персонала как инструмент реализации кадровой политики гостинично-ресторанного предприятия / В. В. Дыбок // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 8. С. 4189-4198. DOI 10.18334/epp.14.8.121460.
- 62. Дыбок, В.В. Бизнес-модель организации гостинично-ресторанных услуг: формирование качественных компетенций персонала / Л. В. Крылова, В. В. Дыбок // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 13, № 12(141). С. 40-46. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.12.13.006.
- 63. Дыбок, В. В. Имидж предприятий социально-культурной сферы как инструмент кадровой политики / В. В. Дыбок // Инновации и инвестиции. 2025. № 3. С. 195-198.
- 64. Дыбок, В. В. Качество услуг как стратегический фактор влияния на успех предприятий питания / В. В. Дыбок // Потребительский рынок: качество и безопасность товаров и услуг: материалы X Международной научнопрактической конференции, посвященной 100-летию Орловского государственного университета им. И.С. Тургенева; под редакцией О.В. Евдокимовой, Т.Н. Лазаревой (Орел, 21–22 ноября 2019 года), Орел, 2019. С. 55-58.
- 65. Дыбок, В.В. Современные методы оценки персонала предприятий питания / В.В. Дыбок // Инновационные направления интеграции науки, образования и производства : сб. тезисов докл. участников научно-практич. конф. (Керчь, 14–17 мая 2020 г.). Керчь: Изд-во ФГБОУ ВО «КГМТУ», 2020. С. 471–474.
- 66. Дыбок, В.В. Методический подход к оценки качества труда персонала на предприятиях общественного питания / В.В. Дыбок // Экономика, образование, бизнес: вызовы современности и тенденции развития : матер. Междунар. научно-практ. конф. (Астрахань, октябрь—ноябрь 2020 г.). Астрахань : Изд-во Забродина Н. В., 2020. С. 48—53.

- 67. Дыбок, В.В. Сравнительная характеристика и анализ методов оценивания труда / И.В. Кощавка, В.В. Дыбок // Инновационные перспективы Донбасса (Донецк, 26-28 мая 2020 г), Донецк: ДонНТУ, 2020. С. 22-27.
- 68. Дыбок, В.В. Интеграционная концепция развития компетенций персонала предприятий общественного питания / В. В. Дыбок // Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. Выпуск 9. СПб.@: Изд-во СПбГЭУ, 2022. –89-94 с.
- 69. Дыбок, В.В. Качество труда как экономическая категория / В. В. Дыбок // Национальные модели экономики, культуры и образования в новой реальности: Материалы международной научно-практической конференции с гибридным (очно-заочным) форматом участия (Астрахань, 14 ноября 2022), Астрахань: Издатель Забродина Н.В., 2022. С. 116 121.
- 70. Дыбок, В.В. Ключевые характеристики определения "Качество труда" в гостинично-ресторанном хозяйстве / В.В. Дыбок // Актуальные вопросы гостинично-ресторанного бизнеса. материалы V Международной научно-практической конференции преподавателей и молодых ученых (Донецк, 09—10 ноября 2023 года). Москва, 2023. С. 113-115.
- 71. Дыбок, В.В Формирования модели компетенций персонала на предприятиях / В.В. Дыбок // Актуальные вопросы совершенствования научной деятельности: теоретический и практический аспект. Международной научно-практической конференции.(Калуга, 30 октября 2023). Стерлитамак, 2023. С. 113-116.
- 72. Дыбок, В.В. Особенности регуляторной политики в сфере общественного питания в современных условиях / В.В. Дыбок // Современные тенденции развития туризма и индустрии гостеприимства. Материалы IV Международной научно-практической конференции. (Донецк 25–26 апреля 2023 года). С. 126-130.
- 73. Дыбок, В.В. Маркетинговые коммуникации в развитии маркетинга персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг / В.В. Дыбок // Задачи и возможности международного трансфера инновационных технологий.

- сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Калуга, 30 декабря 2023 года). Стерлитамак: АМИ, 2023. С. 149-151.
- 74. Дыбок, В.В. Теоретические основы формирования категории "качество труда персонала" в сфере гостинично-ресторанных услуг / В.В. Дыбок // Актуальные вопросы современной экономики. Материалы III Международной научно-практической конференции Санкт-Петербург Витебск Астана Донецк (Санкт-Петербург, 9-10 ноября 2023 года). Санкт-Петербург, 2023. С. 260-264.
- 75. Дыбок, В.В. Методический подход к оценки качества труда в отраслевом контексте / В.В. Дыбок // Вестник индустрии гостеприимства : международный научный сборник. Выпуск 15. СПб.-: Изд-во СПбГ С. 39-44.
- 76. Дыбок, В.В. Направления развития компетенций персонала в гостинично-ресторанном хозяйстве/ В.В. Дыбок // Синтез науки и образования как перспективный путь развития общества: сборник статей международной научной конференции (Петрозаводск, Ноябрь 2023). СПб.: МИПИ им. Ломоносова, 2023. С. 25-28.
- 77. Дыбок, В.В. Нормативная профессиональная характеристика персонала предприятий общественного питания / В.В. Дыбок // Актуальные вопросы гостинично-ресторанного бизнеса. материалы V Международной научно-практической конференции преподавателей и молодых ученых (Донецк, 09—10 ноября 2023 года). Москва, 2023. С. 99-102.
- 78. Дыбок, В.В. Система оценки качества деятельности персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг / В.В. Дыбок // Инструменты, механизмы и технологии современного инновационного развития: Сборник статей по итогам Международной научно–практической конференции (Калуга, 12 августа 2024г.). Стерлитамак: АМИ, 2024. С. 86-88.
- 79. Дыбок, В.В. Структура модели компетенций персонала предприятия сферы гостинично-ресторанного хозяйства / В.В. Дыбок // Актуальные вопросы

- гостинично-ресторанного бизнеса : мат. Всероссийской научнопрактической конференции с международным участием преподавателей и молодых ученых.— Донецк, 20 февраля 2025 г. — Москва : Издательство Перо, 2025. — С. 79-84.
- 80. Дыбок, В.В. Процессы управления персоналом предприятий общественного питания / В.В. Дыбок // Исследование бизнес-процессов гостинично-ресторанного хозяйства: коллективная монография Барнаул: Новый формат, 2024. С 178-192.
- 81. Дыбок, В.В. Концепция развития компетенций персонала предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг региона в условиях информатизации экономики / Л. В. Крылова, В.В. Дыбок // Экономическое развитие Донбасса: маркетинговые стратегии, финансовая система и социальные аспекты: монография. Барнаул: ИП Колмогоров И. А., 2024. Том 1. С 46-67.
- 82. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС), выпуск 51, раздел «Торговля и общественное питание» [Электронный ресурс] // BizLog деловое общение. Режим доступа : http://bizlog.ru/etks/etks-51/.
- 83. Епифанова, М.А. Факторы устойчивого развития организации общественного питания в России / М.А. Епифанова// Вопросы науки и образования. 2018. №11(23). С. 23-24
- 84. Ерошина В.Н. Компетентностый подход как один из инструментов построения эффективной системы оценки качества труда // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. Том 2. С. 785-786.
- 85. Ефремова, Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толковословообразовательный. – М.: Русский язык, 2000 – 1084 с.
- 86. Железцов, А.В. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности / А.В. Железцов// Маркетинг. – 2011. – №2. – С. 53–64.
- 87. Жуков, А. Л. Оценка эффективности и качество работы персонала / А. Л. Жуков // Евразийский Союз Ученых. 2015. № 10. С. 59–62.

- 88. Журавлева Л.А. Маркетинг персонала: поколенческий подход // Л.А. Журавлева, Е.В. Зарубина, Н.Н. Симачкова, В.Н. Синько, И.П. Чупина // Право и управление. 2024. № (1). С. 364-370.
- 89. Журавлева, Т. А. Теоретические основы организации и проведения маркетинга персонала на современных предприятиях / Т. А. Журавлева, Е. М. Семенова // Инновации и инвестиции. 2017. № 4. С. 78-81.
- 90. Захаров, Д. К. Методология организации маркетинга персонала на предприятии: специальность 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда): автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Захаров Дмитрий Кириллович. Москва, 2003. 34 с.
- 91. Захарова, А. О. К вопросу о влиянии маркетинговых инструментов на повышение качества продукции / А. О. Захарова, И. М. Кублин // Парадигмы управления, экономики и права. 2021. № 1(3). С. 57-63..
- 92. Зеер, Э. Ф. Модернизация современного образования: компетентностный подход / Э. Ф. Зеер // Образование и наука. 2004. № 3. С. 42–53.
- 93. Зеркалий, Н. Г. Оценка эффективности маркетинга персонала / Н. Г. Зеркалий // Проблемы современной экономики. 2009. № 2(30). С. 260-262.
- 94. Зимняя, И. А. Ключевые компетенции новая парадигма результата современного образования / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. 2003. № 5. С. 34—42.
- 95. Зубков, Д. В. Маркетинг персонала: сущность, подходы и принципы / Д. В. Зубков // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2005. № 1. С. 154-157.
- 96. Зулева, О. А. Маркетинг персонала: концептуальные подходы / О. А. Зулева // Актуальные проблемы правовых, экономических и гуманитарных наук: Материалы XIII Международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, аспирантов, магистрантов и студентов, Минск, 20 апреля 2023 года. Том Часть 2. Минск: Учреждение

- образования "БИП Университет права и социально-информационных технологий", 2023. С. 48-49.
- 97. Иванова, Н. Е. Лояльность персонала как феномен / Н. Е. Иванова // Научный вестник Южного института менеджмента. 2019. № 2(26). С. 23-28.
- 98. Иванькович, П. Е. Применение маркетинговых инструментов в управлении персоналом: (на примере ОАО «Газпромбанка»): специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)": автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Иванькович Павел Евгеньевич. Москва, 2011. 23 с.
- 99. Илюхина, Л. А. Критерии выбора методов обучения персонала: подходы и современные тенденции [Электронный ресурс] / Л. А. Илюхина // Проблемы развития предприятия: теория и практика. 2019. № 1–2.—С.17–22. Режим доступа: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_425-50981_87258279.pdf
- 100. Инновационные и маркетинговые подходы к управлению персоналом в условиях неопределенности рыночной среды / П. Е. Пономаренко, В. И. Чуева, Л. Н. Захарова, С. В. Цаава // Экономика устойчивого развития. $2021. № 3(47). C. 115-121. DOI 10.37124/20799136_2021_3_47_115.$
- 101. Исаенко, А.В. Оценка факторов, влияющих на деятельность предприятий общественного питания / А.В. Исаенко, А.В. Королев // Вестник БУКЭП. 2012. №1. С. 79-84.
- 102. Ихсанова, Л. Р. Качество как экономическая категория / Л. Р. Ихсанова // Российское предпринимательство. 2010. № 5-2. С. 66-71.
- 103. Казначеева, С. Н. Особенности проектирования модели компетенций персонала организаций / С. Н. Казначеева, И. Б. Бичева, Д. А. Казначеев // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 1. С. 186—192.
- 104. Камалов, Р. К. HR -маркетинг в условиях возрастающей конкуренции на рынке квалифицированной рабочей силы / Р. К. Камалов, Л. В. Кузнецова,

- Л. С. Брусенцова // Дискуссия. 2023. № 5(120). С. 72-82. DOI 10.46320/2077-7639-2023-5-120-72-82.
- 105. Капустин, П. П. Формирование и развитие бренда работодателя как элемента корпоративной стратегии маркетинга персонала современных организаций / П. П. Капустин // Экономика устойчивого развития. 2020. № 4(44). С. 91-96.
- 106. Карпова, Т. Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему / Т. Карпова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2014.
 № 7. С. 67., С. 67.
- 107. Касимова, Э. Р. НR-брендинг как инструмент стратегического маркетингового управления / Э. Р. Касимова, Е. В. Кузнецова, И. Я. Рувенный // Бизнес. Образование. Право. 2024. № 2(67). С. 89-94. DOI 10.25683/VOLBI.2024.67.972.
- 108. Катаргина, Н. А. Модель компетенций как комплексный подход к развитию персонала / Н. А. Катаргина // Общество. Наук. Инновации (НПК-2019) : сб. статей XIX Всерос. научно-практ. конф. (Киров, 01–26 апреля 2019 г.). Киров : Вятский государственный университет, 2019. С. 359–367.
- 109. Каурова, О. А. Метод результативности и ключевых показателей эффективности (КРІ) как ключевой метод оценки персонала в условиях цифровизации / О. А. Каурова, Д. С. Митюхин, Е. С. Гуреева // Наука и бизнес: пути развития. 2022. № 10(136). С. 190-192.
- 110. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. Москва : Издательский Дом "Инфра-М", 2005. 301 с.
- 111. Кириллов Н.П., Дрошнев Е.В. Формирование компетентностного подхода в управлении персоналом в современной деловой организации с учетом развития ее кадрового потенциала // Материалы Афанасьевских чтений. 2019. №2. С. 58-72.

- 112. Кислицын В.А. Развитие системы управления качеством на предприятии: монография / В.А. Кислицын; НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. Донецк, 2009. 188 с.
- 113. Климова, Е. Ю. Маркетинг рабочей силы как инструмент регулирования рынка труда в современных российских условиях : специальность 08.00.07
 Экономика труда : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Климова Елена Юрьевна. Саратов, 1999.
 19 с.
- 114. Князев, В.Н. Бизнес-процессы и компетенции в управлении персоналом / В.М. Князев // Вестник НОУ ОНУТЦ ОАО «Газпром». 2011. №10. С. 9-12.
- Коваленко, Н. В. Интеллектуальный капитал: сущность, структура / Н. В. Коваленко, Д. В. Дьячков // Экономический вестник Донбасского государственного технического института. 2022. № 13. С. 19-25.
- 116. Коваленко, Н. В. Оценка эффективности использования человеческого капитала региона: монография / Н. В. Коваленко, Н. Г. Брюхина. Алчевск
 : Донбасский государственный технический институт, 2022. 146 с.
- 117. Конкин, В.О. Маркетинг персонала и его значение в современных рыночных условиях / О.В. Конкин // Практический маркетинг. 2024. № (6). С. 31-35. doi: 10.24412/2071-3762-2024-6324-31-35
- 118. Концептуальные основы маркетинга персонала современной компании в цифровой среде / А. В. Палкин, Т. А. Бурцева, М. В. Макарова, А. А. Ведерников // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. -2025. -№ 2. C. 58-64. DOI 10.47576/2949-1894.2025.2.2.007.
- 119. Корнеева, И. В. Система оценки качества труда работников (зарубежный опыт) / И. В. Корнеева // Нормирование и оплата труда в промышленности.
 2011. № 5. С. 66-70.
- 120. Корогодин, И. Т. Качество труда: содержание, проблемы роста / И. Т. Корогодин. Воронеж: Изд. Воронежского университета, 1990. 223 с.

- 121. Корогодин, И. Т. Качество труда как система, его проявление в росте производительности под влиянием цифровой технологии / И. Т. Корогодин // Экономика труда. 2021. Т. 8, № 1. С. 11-22.
- 122. Костина Е. В. Формирование преданности, лояльности и доверия у сотрудников в системе психологической профилактики текучести кадров образовательных организаций МВД России // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2022. № 3 (95). С. 166–175; doi: 10.35750/2071-8284-2022-3-166-175.
- 123. Костылев, А. Ю. Инновационные тренды развития маркетинга персонала в условиях рыночной структуризации / А. Ю. Костылев // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 6, № 1(142). С. 51-56. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.06.006.
- 124. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
- 125. Котляров, И. Д. Новые формы маркетинга персонала / И. Д. Котляров // Практический маркетинг. 2010. № 8(162). С. 16-20.
- 126. Котова, Л. Р. Формирование бренда работодателя и его оценка на внутреннем и внешнем рынке труда / Л. Р. Котова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2012. № 11(53). С. 67-74.
- 127. Кохова, И. В. Разработка мер, направленных на совершенствование системы управления лояльностью персонала гостиничного комплекса / И. В. Кохова, Е. Ю. Пряжникова // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № S2.
- 128. Кочетков, А. В. Маркетинг персонала: понятие, основные виды и направления / А. В. Кочетков, М. Е. Интякова // Государственная политика и управление социально-экономическими процессами: вопросы теории и практики. Рязань : Рязанский государственный радиотехнический университет, 2003. С. 109-118.

- 129. Кочнева, П. А. Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала / П. А. Кочнева // Приоритетные научные направления: от теории к практике. 2012. № 1. С. 170-174.
- 130. Красюк, И. А. Маркетинговая составляющая компетентностного подхода
 / И. А. Красюк, А. Ю. Брагин // Экономика и предпринимательство. 2021.
 № 11(136). С. 865-868. DOI 10.34925/EIP.2021.11.136.173.
- 131. Кривенко, Л. В. Качество труда и факторы его роста / Л. В. Кривенко. К.: О-во «Знание» УССР, 1989. 48 с.
- 132. Кузина, О. В. Управление персоналом в гостиничном бизнесе: важность обучения / О. В. Кузина, М. Раденович, Р. А. Ашурбеков // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8, № 1. С. 56-60. DOI 10.12737/article_5c505cbd8d07f2.12912050. EDN ZAKNHV.
- 133. Кулакова, А. Б. К вопросу об удовлетворенности сотрудников трудом в организации (на примере ИСЭРТ РАН) / А. Б. Кулакова // Социальное пространство. 2016. № 2(4). С. 6.
- 134. Куприянова, Л. М. Качество продукции: проблемы и решения / Л. М. Куприянова // Мир новой экономики. -2015. -№ 3. C. 75–85.
- 135. Куренной, В. А. К вопросу о качественной характеристики труда / В. А. Куренной, Л. Я. Заяц // Качество продукции и социально-экономические факторы его роста. Днепропетровск : ДГУ, 1983. С. 57–61.
- 136. Куровский, К. И. Проблема измерения качества труда (вопросы редукции) / К. И. Куровский. М. : Экономика, 1977. 142 с.
- 137. Лантушенко, Л. С. Управление качеством трудовой жизни как фактор повышения эффективности труда на предприятии в системе менеджмента качества / Л. С. Лантушенко // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 16. С. 82–87.
- 138. Лимарева, Ю. А. Маркетинг персонала как элемент системы управления знаниями / Ю. А. Лимарева // Маркетинг в России и за рубежом. 2022. № 2. С. 46-50.

- 139. Лозовский, Л. Ш. Словарь-справочник предпринимателя / Л. Ш. Лозовский, Б. А. Райсберг. М.: Ось-89, 1997. 288 с.
- 140. Ломовских, Н. Н. Качество труда в науке трудового права / Н. Н. Ломовских // Вестник Международного института экономики и права. – 2013. – № 4(13). – С. 63–69.
- 141. Лутохина, Э. А. Совершенствование методов оценки качества труда как фактор повышения эффективности производства / Э. А. Лутохина // Экономические науки. 1980. № 7. С. 53–61.
- 142. Любушин, Н. П. Использование обобщенной функции желательности Харрингтона в многопараметрических экономических задачах / Н. П. Любушин, Г. Е. Брикач // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 18(369). – С. 2–10.
- 143. Малахова, Ю. В. Технология оценивания компетенций: обзор проблемы /
 Ю. В. Малахова // Вестник КемГУ. 2014. Т. 2, № 1. С. 215–220.
- 144. Манукян, Г. А. Качество как экономическая категория / Г. А. Манукян //
 Мировая наука. 2021. № 11(56). С. 84-87.
- 145. Маркетинг персонала: поколенческий подход / Л.А. Журавлева, Е.В. Зарубина, Н.Н. Симачкова, В.Н. Синько, И.П. Чупина // Право и управление. 2024. №1 С. 364-370.
- 146. Маркетинг персонала: современный подход / Е. О. Таппасханова, З. А. Мустафаева, Р. А. Токмакова, Ф. Р. Бисчекова // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 8-1. С. 96-104. DOI 10.17513/vaael.1262.
- 147. Марюта А. М. Статистические методы и модели в экономике : монография / А. М. Марюта, Н. Е. Бойцун. Днепропетровск : Пороги, 2002. 384 с.
- 148. Межлумян, Н. С. Ассессмент-центр как метод оценки персонала / Н. С. Межлумян // Теория и практика управления человеческими ресурсами : Материалы IX Международной научно-практической конференции, Чита,

- 21 мая 2021 года / Отв. редактор И.Р. Казарян. Чита: Забайкальский государственный университет, 2021. С. 93-97.
- 149. Мельникова, Е. В. Управление лояльностью персонала как фактор обеспечения устойчивого развития организации / Е. В. Мельникова, С. А. Яркова, Л. Д. Якимова // Экономика, предпринимательство и право, 2022. Том 12. № 7. С. 1957-1976. DOI: 10.18334/epp.12.7.115072, С. 1957-1976.
- 150. Методические основы оценки эффективности труда служащих / Всесоюз. науч. центр по орг. труда ; [разраб. А. А. Пригарин и др.]. М. : Экономика, 1989. 46 с.
- 151. Михайлова, Н. И. Маркетинг персонала: историческое развитие и содержание понятия / Н. И. Михайлова, Г. А. Хуткина // Вестник фармации. -2015. № 1(67). С. 107-114.
- 152. Морозова, Л. С. Лояльность персонала в индустрии гостеприимства и способы ее повышения / Л. С. Морозова, Д. Г. Чернова, А. А. Поправкина // Сервис в России и за рубежом. 2014. № 5(52). С. 98-109. DOI 10.12737/5367. EDN SILDOF.
- 153. Мхитарян, С. В. Формирование компетенций маркетологов, ориентированных на потребности бизнеса / С. В. Мхитарян, Л. А. Данченок // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. 2015. Т. 6, № 4. С. 195-201.
- 154. Нагибина, Н. И. Восемь маркетинговых составляющих в HR: теоретический подход и практика компаний / Н. И. Нагибина, К. О. Боровых, И. А. Белоусова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7, № 4. С. 75-82. DOI 10.12737/article_5b8d21de1dc490.49168877.
- 155. Никольская, Е. Ю. Маркетинг персонала формирование кадрового потенциала предприятия / Е. Ю. Никольская // Российское предпринимательство. 2007. Т. 8, № 5. С. 171-176.

- 156. Новосельцева, Е. Г. Особенности реализации стратегии маркетинга персонала в системе государственной гражданской службы России / Е. Г. Новосельцева // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2010. № 1(16). С. 82-88.
- 157. Овчинников, А. В. Универсальная модель профессиональных компетенций [Электронный ресурс] / А. В. Овчинников // Интернет-журнал «Науковедение». 2014. № 4. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/universalnaya-model-professionalnyh-kompetentsiy/viewer.
- 158. Овчинникова О. Г. Лояльность персонала // Управление персоналом. Москва: ООО «Журнал», 2006. 96 с.
- 159. Окрепилов, В. В. Экономика качества как методологическая основа управления регионами / В. В. Окрепилов // Экономика и управление. 2013.
 № 1(87). С. 8–14.
- 160. Панова, А. Г. Влияние лояльности персонала на формирование лояльности потребителей / А. Г. Панова, Т. Н. Лустина // Сервис в России и за рубежом. 2016. Т. 10, № 1(62). С. 165-173. DOI 10.12737/19179. EDN VVWPTB.
- 161. Патласов, О. Ю. Цели, условия, доминанты, направления и концепции маркетинга персонала / О.Ю. Патласов // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 2(12). С. 46-55.
- 162. Петрова, Е. В. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом / Е. В. Петрова // Jornal of Economy and Business. 2020. Vol. 1–2. P. 76–79.
- 163. Петровская, Н. Е. Имманентные особенности модели маркетинга персонала для поколения Z / H. Е. Петровская // Вестник НГИЭИ. 2021. № 10(125). С. 68-77. DOI 10.24412/2227-9407-2021-10-68-77.
- 164. Петровская, Н. Е. Особенности маркетинга персонала в малом бизнесе / Н. Е. Петровская // Экономика устойчивого развития. 2021. № 1(45). С. 104-107.

- 165. Проблема лояльности персонала: исследовательские подходы / А. В. Воронцов, Н. Л. Захаров, С. Н. Малявин, М. Б. Перфильева // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1(139). С. 144-149.
- 166. Проблемы постконфликтного развития промышленности Донецкого региона: дифференциация оплаты труда / Л. Н. Бражникова, Р. Н. Лепа, В. В. Трубчанин, М. А. Мызникова // Вопросы экономики и права. 2023. № 181. С. 9-14. DOI 10.14451/2.181.9.
- 167. Профстандарт 33. Сервис, оказание услуг населению (торговля, техническое обслуживание, ремонт, предоставление персональных услуг, услуги гостеприимства, общественное питание и пр.) [Электронный ресурс] // КлассИнформ. Режим доступа : https://classinform.ru/profstandarty/33-servis-okazanie-uslug-naseleniiu.html.
- 168. Пуляева, В. Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании HR-бренда / В. Н. Пуляева // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10, № 3. С. 659-676. DOI 10.18334/epp.10.3.100591.
- 169. Пыхов, С.И. Управление качеством: уч. пос. / С.И. Пыхов, Ж.С. Позднякова. Челябинск: ОУ ВО «Южно-Уральский технологический университет», 2021. 181 с.
- 170. Пяткова, О. Н. Роль HR-бренда в создании ценностного предложения на рынке труда / О. Н. Пяткова, Н. В. Иванова // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. № 19. С. 42-47.
- Подиновский, В. В. Идеи и методы теории важности критериев в многокритериальных задачах принятия решений : монография / В. В. Подиновский. М.: Наука, 2019. 103 с.
- 172. Рахимова, Г. М. Эволюция взглядов на качество рабочей силы и труда / Г.
 М. Рахимова // Экономика и управление: проблемы, решения. 2013. № 5.
 С. 56-61.

- 173. Резникова, О. С. Особенности лояльности трудовых ресурсов в индустрии гостеприимства и ее обеспеченность в рамках мотивации / О. С. Резникова, С. Э. Умерова // Экономика труда, 2024. Том 11. № 5. С. 735-748. DOI: 10.18334/et.11.5.120963.
- 174. Реймаров, Г. А. Комплексная оценка персонала / Г. А. Реймаров [и др.]. СПб. : Питер, 2009. 319 с.
- 175. Родин, Д. В. Стратегический маркетинг персонала организации / Д. В. Родин // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. № 1(33). С. 153-162.
- 176. Родина, Е.А. Маркетинг персонала на условиях корпоративной социальной ответственности для укрепления глобальных брендов и конкурентоспособности российских компаний / Е.А. Родина // Инновации и инвестиции. 2022. № 10. с. 72-76.
- 177. Романадзе Е.Л., Семина А.П. Обзор методов оценки персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. 2019. №1. С. 72-79.
- 178. Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс ; [пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе]. – М. : Радио и связь, 1991 – 224 с.
- 179. Садовников, И.В. Управление компетентностью персонала в процессе внедрения и функционирования СМК / И.В. Садоников, Е.В. Омельченко // Калугинские чтения: техника и технологии производственных процессов: сборник XIV Международной научно-практической конференции: в 3-х ч., Ч. 2. ФБГОУ ВПО «Забайкальский государственный университет», 2014. С. 83-86.
- 180. Саенко, И. И. Применение маркетинга персонала при решении проблемы текучести кадров в организации / И. И. Саенко, М. С. Косян, Н. Н. Паненкова // Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 1(11). С. 34-36.
- 181. Саланов, Ю. В. Формирование корпоративных компетенций в соответствии с корпоративной культурой (на примере ООО «Юпитер-

- Лоджистик») / Ю. В. Саланов, О. Е. Стеклова, А. Н. Чекин // Экономические науки. Фундаментальные исследования. 2015. № 8. С. 427–431.
- 182. Самоукин, Н. В. Настольная книга директора по персоналу / Н. В. Самоукин. М. : Эксмо, 2009. 528 с.
- 183. Сардак, Е. В. Ценностное предложение работодателя в системе персоналмаркетинга предприятия / Е. В. Сардак // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : материалы VIII Международной научно-практической конференции, Горловка, 24 марта 2023 года / Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ». Том Часть 1. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. С. 86-91.
- 184. Сардак, О.В. Управление персонал-маркетингом: идеогенез, инструментарий, синергия: монография / О.В. Сардак. Донецк: ДонНУЭТ, 2012. 644 с.
- 185. Сезонова, О. Н. Модель управления развитием профессиональных компетенций кадров организации / О. Н. Сезонова // Среднерусский вестник общественных наук. 2015. № 2. С. 182–189.
- 186. Семенов, Д. С. Соотношение экономических показателей качества продукции к свойствам ЕЕ восприятия / Д. С. Семенов // Инновационная деятельность. 2017. № 4(43). С. 50-54.
- 187. Семенова, В.В. Развитие инновационной инфраструктуры: трансформация труда как следствие развития цифровых технологий / В.В. Семенова, Д.А. Сивак // Проектный и инвестиционный менеджмент в условиях новой экономической реальности: материалы IV Национальной научно-практической конференции. Краснодар, 2023. С. 421–428.
- 188. Семеркова, Л. Н. Маркетинг рабочей силы в системе российского предпринимательства : специальность 08.00.30 Экономика предпринимательства : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Семеркова Любовь Николаевна. Санкт-Петербург, 1998. 35 с.

- 189. Сибилева, Е. В. Повышение мотивации труда персонала в сфере услуг на рынке недвижимости РС(Я) на примере ООО «Центр ипотечного кредитования» / Е. В. Сибилева, М. П. Слепцова // Международный научно-исследовательский журнал. 2017. № 1, Часть 1. С. 65–67.
- 190. Синицына, О. Н. Технология маркетинга персонала организации / О. Н. Синицына // Экономика и политика. 2015. № 3(6). С. 87-95.
- 191. Скворцова Н. А. НR-маркетинг: технологии управления в компании / Н.
 А. Скворцова, Н. А. Кытина // Вестник науки и образования. 2020. № 22-1(100). С. 35-37. DOI 10.24411/2312- 8089-2020-12205.
- 192. Слепцова, Е. В. Актуальные аспекты компетентностного подхода в управлении персоналом / Е. В. Слепцова, М. Ю. Туманова // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 6. С. 153–156.
- 193. Слуцкий, Е. Е. К теории бюджета потребителя / Е. Е. Слуцкий // Экономические и статистические произведения : избранное. М. : Эксмо, 2010. 449 с.
- 194. Созинова, А. А. Методические основы формирования маркетинговой компетентности организации / А. А. Созинова, А. Р. Таймасов, А. В. Лорякин // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 1, № 9. С. 20-29.
- 195. Солдатова, Н.Ф. Маркетинговая стратегия рекрутинговой деятельности в России // Экономические системы. 2020. №13 (3). С. 104-117.
- 196. Соловьева, Ю. Н. Развитие маркетинговой компетентности как фактор повышения эффективности пространственного взаимодействия // Проблемы современной экономики. 2015. № 4 (56). С. 288–290.
- 197. Сова, А. Н. Реализация персонал-маркетингового подхода в работе с внутренними клиентами организации / А. Н. Сова, О. В. Федюшина // Современная экономика: проблемы и решения. 2022. № 12(156). С. 56-67. DOI 10.17308/meps/2078-9017/2022/12/56-67.
- 198. Спенсер, Лайм М. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер ; [пер. с англ. А. Яковенко]. М. : HIPPO, 2005. 384 с.

- 199. Стефанова, Т. Г. Качество труда в системе менеджмента качества / Т. Г. Стефанова, К. В. Козимянец // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. № 3(99) С. 82–86.
- 200. Стуканова, И. П. Управление качеством продукции предприятий в системе маркетинга / И. П. Стуканова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2015. № 4. С. 99-105. DOI 10.18384/2310-6646-2015-4-99-105.
- 201. Субетто, А. И. Социальное качество жизни: категория и основы становления теории [Электронный ресурс] / А. И. Субетто // Экономика качества. 2015. № 1(9). 14 с. Режим доступа : http://eq-journal.ru/pdf/09/Субетто.pdf.
- 202. Татаревская, М. С. HR-брендинг в системе управления персоналом повседневной организации / М.С. Татаревская, О.В. Сорока, О. О. Лосикова // Экономика и регион. 2014. № 2. С. 57–62.
- 203. Татарский, Ф. Стандарты Госстандарта / Ф. Татарский // Химия и жизнь.
 1989. № 10. С. 2–9.
- 204. Татур, Ю. Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста / Ю. Г. Татур // Высшее образование сегодня. 2004. № 3. С. 23–26.
- 205. Тимонин, И. И. HR-бренд как основной элемент формирования лояльности работников / И. И. Тимонин, Е. В. Швенькова // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № S5. URL: https://esj.today/PDF/21FAVN524.pdf
- 206. Умарова, М. А. Маркетинг персонала: понятие и сущность / М. А. Умарова, М. А. Джамалдинова // Вопросы устойчивого развития общества. 2022. № 8. С. 96-101. DOI 10.34755/IROK.2022.57.41.008. EDN KCWMZP.

- 207. Управление персоналом организации в условиях цифровизации : монография / Н. А. Симченко, О. В. Севастьянова, А. А. Яновская [и др.]. Симферополь : ООО «Издательство Типография «Ариал», 2020. 365 с.
- 208. Ушаков, Д.Н. Толковый словарь современного русского языка / Д.Н. Ушаков М.: "Аделант", 2014. 800 с.
- 209. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации : сайт. URL: https://rosstat.gov.ru
- 210. Федеральный закон от 03.07.2016 N 238-ФЗ «О независимой оценке квалификаций» [Электронный ресурс]. Режим доступа открытый: https://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-03072016-n-238-fz-o/?ysclid=m0sd42xrje239747490
- 211. Фирсова, И. А. Особенности маркетинга персонала на рынке труда / И. А. Фирсова, С. Л. Балова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2020. № 4. С. 20-24.
- 212. Фокина, О. В. Проблемы формирования маркетинговой компетенции предпринимательских структур в современных условиях / О. В. Фокина // Экономика и управление: проблемы, решения. 2016. Т. 2, № 8. С. 212-215.
- 213. Халиулина, В. В. Оценка персонала на основе компетентностного подхода / В. В. Халиулина, А. Ю. Ракомина // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2014. № 4. С. 62–67.
- 214. Харитонова, О. С. Оценка компетенций работников предприятия как основа корректировки программ обучения в системе дополнительного профессионального образования / О. С. Харитонова // Сборник научных работ серии "Государственное управление". 2021. № 24. С. 173-182. DOI 10.5281/zenodo.5969581.
- 215. Харитонова О.С. Адаптивная маркетинговая стратегия образовательной организации в системе дополнительного профессионального образования / Р. В. Ободец, О. С. Харитонова // Вестник Коми республиканской академии

- государственной службы и управления. Теория и практика управления. 2024. № 1(43). С. 78-81.
- 216. Харрингтон, Х. Дж. Управление качеством в американских корпорациях: Сокр. пер. с англ. / Х. Дж. Харрингтон; [предисл. Т. Дж. Питерса; авт. вступ. ст. и науч. ред. Л. А. Конарева]. М.: Экономика, 1990. 272 с.
- 217. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. СПб.: Питер, 2003. 496 с.
- 218. Хачатуров, А. Е. Эффективность труда как фактор повышения качества жизни / А. Е. Хачатуров, А. В. Голубев // Компетентность. 2012. № 5(96). С. 36-41.
- 219. Ходова Н.А., Гончарова Е.А. Прогноз успешности деятельности руководителей вневедомственной охраны на основе технологии оценки профессиональных компетенций // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2016. №2(70). С. 199-202.
- 220. Чащин, В. В. Маркетинг персонала как фактор выживания предприятий в условиях рыночных отношений / В. В. Чащин // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2012. № 7(94). С. 108-112.
- 221. Чащин, В.В. Комплекс маркетинга персонала / В. В. Чащин // Современная экономика: проблемы и решения. 2013. № 3(39). С. 90-97.
- 222. Чекалдин, А. М. Оценка качества труда персонала в аэропортовой деятельности / А. М. Чекалдин // Международный научный журнал «Инновационное развитие». 2018. N 10. C. 90-91.
- 223. Черепанов, А. В. Генезис маркетинга в контексте усиления его роли в управлении сотрудниками организаций / А.В. Черепанов, Г.А. Рехтина // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. − 2023. − Т. 8. № 2. − С. 217–229. https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-2-217-229
- 224. Чернов, Г.Е. Управление системой общественного питания / Г.Е. Чернов.
 СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 2000. –131 с.

- 225. Что такое маркетинг персонала и как его организовать / Н.Б. Фатеева,
 Н.Н. Симачкова, Л.Н. Петрова [и др.] // Образование и право. 2023. Т. 9.
 С. 198-201. doi: 10.24412/2076-1503-2023-9-198-201
- 226. Чуланова, О. Л. Применение компетентностного подхода при оценке персонала в процедуре маркетинга / О. Л. Чуланова, А. Р. Валеева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 2-1. С. 193-197.
- 227. Чумаченко Г.В. Тенденции развития маркетинга персонала как базиса формирования стратегического потенциала компании // Инновационное развитие экономики. 2022. № 5(71). с. 186-190. doi: 10.51832/2223798420225186.
- 228. Чумаченко, Г.В. Формирование маркетинговой стратегии рекрутинговой деятельности компании на основе продвинутых цифровых технологий / В.Н. Гончаров, Г.В. Чумаченко // Торговля и рынок, 2022. Вып. №4'(64), том 1. С. 115-120.
- 229. Чумаченко, Г. В. Стратегия развития маркетинга персонала в условиях структурных изменений / Г. В. Чумаченко // Торговля и рынок. -2023. Т. 1, № 4(68). С. 62-72.
- 230. Шабурова, А. В. О влиянии технологических инноваций на качество труда / А. В. Шабурова, Т. А. Самойлюк // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2020.
 Т. 8, № 2. С. 14-17. DOI 10.33764/2618-981X-2020-8-2-14-17.
- 231. Шадрин А.Д. Менеджмент качества. От основ к практике. М.: ООО HTK Терек, 2004. 360c.
- 232. Щедрина И.В. Актуальные стратегии управления персоналом в сфере ресторанного бизнеса / И.В. Щедрина, Т.А. Клименкова // Креативная экономика. 2022. № 3. с. 1067-1080. doi: 10.18334/ce.16.3.114350.
- 233. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы; ГУ «Институт экономических исследований». Донецк, 2018. 260 с.

- 234. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: Коллективная монография. Донецк: Институт экономических исследований, 2023. 420 с. ISBN 978-5-00202-443-8.
- 235. Ягунова, Н. А. Качество как экономическая категория и его роль в развитии современного общества и экономики / Н. А. Ягунова, М. С. Тишакова // Менеджмент: теория и практика. 2015. № 1-2. С. 21-23.
- 236. Яковлева, Л. Р. Предпосылки формирования лояльности персонала в организациях / Л. Р. Яковлева, Е. С. Придворова // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2010. № 4(36). С. 167-173. EDN LUBZUW.
- 237. Ahmed, P.K. Internal Marketing Tools and concepts for customer-focused management / P.K. Ahmed, M. Rafiq. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications, 2002. 299 p.
- 238. Bakshi, D. M. The Financial Implications of Integrated HR-Marketing Strategies for Brand Value and Employee Engagement / D. M. Bakshi, D.P. Chopra, D.A. Budhiraja // Journal of Marketing & Social Research. 2023. Vol. 2(4). P.76-82.
- 239. Baroda, S.360 Degree Feedback AppraisalsAn Innovative Approach of Performance Management System / S. Baroda, Ch. Sharma, J. K. Bhatt // International Journal of Management & Information Technology. 2012. Vol.1(2). P. 53-66
- 240. Berry, L.L. Improving retailer capability for effective consumerism response / L.L. Berry, J.S. Hensel, M.C. Burke // Journal of Retailing. 1976. Vol. 52, No. 3, pp. 3–14.
- 241. Berry, L. L. Services Marketing Is Different / L. L. Berry // Business. 1980. Vol. 30. P. 24-29.
- 242. Bielova, O.I. Personnel Marketing as a Competitive Advantage of the Innovative Enterprise: Strategic Aspect / O.I. Bielova, I.L. Petrova, D.D. Honcharov // Academic notes of the University "KROK". 2020. Vol. 4(60). C. 115-120. DOI 10.31732/2663-2209-2020-60-115-120

- 243. Bühner, R. Personal-Marketing. Anleihen beim Marketing / R. Bühner. Marketing Jornal. 1972. №6. S. 530–535.
- 244. Chang, W. Hospitality employees promotional attitude: Findings from graduates of a twelve-month management training program / Wen Chang, James A. Busser // International Journal of Hospitality Management. 2017. Vol. 60. P. 48-57.
- 245. Cuong, D.T. The Best Model for Determinants Impacting Employee Loyalty / D.T. Cuong, In: Silhavy, R., Silhavy, P. (eds) Artificial Intelligence Application in Networks and Systems. CSOC 2023. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 724. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35314-7_11
- 246. Crosby, P. B. Quality is Free / P. B. Crosby. New York: McGraw-Hill, 1979. 328 p.
- 247. Deming, W. E. The new economics / For industry, Government and Education / W. E. Deming. 2nd ed. Cambridge, MA: MIT, Center for Advance Engineering Study, 1995. 247 p.
- 248. Dieckschulte, A. (2012). Personalmarketing. In: Personalmanagement und marketing. Reihe Wirtschaftswissenschaften, vol 88. Centaurus Verlag & Media, Herbolzheim. https://doi.org/10.1007/978-3-86226-912-9_4
- 249. Eckardstein, D. Personalmarketing / D. Eckardstein, F. Schnellinger // Gangler E. Handwörterbuch des Personalwasens. Stuttgart, 1975. 356 s.)
- 250. Feigenbaum, A. Total Quality Control / A. Feigenbaum. Third editions. New York: McGraw-Hill, 1951. 886 p.
- 251. Federman, B. Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty / B. Federman. Jossey-Bass, 2009. 256 p.
- 252. Gladka, O. Defining personnel marketing strategies / O. Gladka, V. Fedorova // Business: Theory and Practice. 2019. Vol. 20. P. 146–157.
- 253. Gronroos, C. A. Service-Orientated Approach to Marketing of Services / C. A. Gronroos // European Journal of Marketing. 1978. Vol. 12. P. 588-601.

- 254. Harter, J. K. Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis / J. K. Harter, F. L. Schmidt, T. L. Hayes // Journal of Applied Psychology. 2002. Vol. 87. P. 268–279.
- 255. Ishikava, K. What is Total Quality Control? / K. Ishikava. –New York : [s. n.], 1988. 248 p.
- 256. Juran, J. M. Juran's Quality Control Handbook / Ed. by J. M. Juran. New York: McGraw-Hill, 1988. 1846 p.
- 257. Kaurav, R. P. Effect of Internal Marketing on Hotels: Empirical Evidence for Internal Customers / R. P. Kaurav, J. Paul, N. Chowdhary // International Journal of Hospitality & Tourism Administration. 2015. Vol. 16(4). P. 311–330. https://doi.org/10.1080/15256480.2015.1090247
- 258. Kumar, S. P. Marketing and HR Issues in Hospitality Industry / S Praveen Kumar // PARIPEX Indian journal of research. 2015. Vol. 4. P. 4-6
- 259. Microlearning: Small Bites, Big Impact. 8 must-haves every organization needs to be successful with microlearning [Электронный ресурс] 15 р. Режим доступа : http://mhwilleke.com/wp-content/uploads/2017/04/Microlearning_Whitepaper.pdf.
- 260. Meyer J., Allen N. A. Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment // Human Resource Management Review. 1991. Vol. 1. № 1. P. 61–89.
- 261. Meschke, S. Employee Loyalty. Intercultural Comparison of European and East Asian Approaches / S. Meschke. Springer Cham, 2021. 214 p.
- 262. Mosley, R. Employer Branding_For_Dummies / R. Mosley, L. Schmidt. John Wiley & Sons, 2017. 368 p.
- 263. Overbeck, J. F. Möglicheiten der Marktforschung am Arbeitsplatz und ihrer Auswertung zu einer Konzeption marktbezogener Personalpolitik / J. F. Overbeck. München, 1968. 452 p.
- 264. Park, T. Relationship Marketing in Franchising and Retailing / T. Park, L. Frazer, S. Weaven. London: Routledge, 2023. 187 p.

- 265. Pertiwi, L. The Implementation of Employer Branding in Hospitality Industry: A Literature Review / L. Pertiwi, A. Azmy // International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding. 2023. Vol. 10, No. 12. P. 305-314.
- 266. Reichheld, F. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value / F. Reichheld, T. Thomas. Harvard Business School Press, 1996. 323 p.
- 267. Ruhleder R. Personalmarketing / R. H. Ruhleder // Personal-Enzyklopaedie. München, 1978. 589 p.
- 268. Sofică, A. Extended marketing mix (7Ps) and hrm recruiting. how to sell a job / A. Sofică, S. Cosma // Studia Universitatis Babeș-Bolyai Negotia. 2018. Vol. 63(3). P. 5–26. https://doi.org/10.24193/subbnegotia.2018.3.01
- 269. Strutz, H. Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler, 1989. 671 p.
- 270. Torianyk, Z. Personnel marketing as a tool for forming an effective employer brand / Z.Torianyk, A. Savina, I. Torianyk // International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2022. Vol. 1(4). P. 34–47. https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.06
- 271. Wunderer, R. Personalmarketing. In: Bruhn, M. (eds) Internes Marketing / R. Wunderer. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1995. https://doi.org/10.1007/978-3-322-89675-9_14

приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Теоретические подходы к трактовкам отдельных экономических категорий

Таблица А.1 – Генезис научной категории «маркетинг персонала»

Авторы	Понятия
Андрейченко Н. В., Калмыкова Е. Э. [5, c. 115]	Маркетинг персонала – деятельность организации, которая направлена на развитие привлекательности среди сотрудников и возможных кандидатов на замещение открывающихся вакансий
Бережная С.М., Химич Е.В. [18, с. 434]	Маркетинг персонала определен как вид управленческой деятельности, направленной на долгосрочное обеспечение организации человеческими ресурсами, образующими стратегический потенциал, необходимый для достижения конкретных целевых приоритетов
Богданова Е.Л. [21]	Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на долгосрочное обеспечение организации человеческими ресурсами
Вукович Г.Г. [29, с. 232]	Маркетинг персонала — это совокупность внутренних и внешних мероприятий предприятия, связанны с управлением персоналом, социальным потенциалом, формированием его размера и структуры за счет создания благоприятных условий для вовлечения сотрудников в деятельность предприятия, а также с ростом его рыночной эффективности и привлечения работников.
Джуха В. М., Батыргалиев А. В. [50, с. 62]	Маркетинг персонала должен рассматриваться в системе управления как ресурсообразующий и ресурсосберегающий вид управленческой деятельности.
Железцов А.В. [86, с. 53]	Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на удовлетворение качественной и количественной потребности в персонале организации, одной из основных функций которого является диагностика профессиональной пригодности и ротация, предусматривающие процедуру оценки трудовой деятельности, деловых и личных качеств сотрудников
Журавлева Л.А., Зарубина Е.В., Симачкова Н.Н., Синько В.Н. Чупина И.П. 9[88, с. 366]	Маркетинг персонала рассматривается как составная часть HR-менеджмента современного предприятия, представляющего собой идеологию и практику управления человеческим ресурсами на всех его этапах, включая выявление потребностей в определенных специалистах, обучение сотрудников, улучшение условий труда и имиджа организации

Авторы	Понятия
Зубков Д.В. [95, с. 157]	Маркетинг персонала рассматривается как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных отношениях
Кибанов А.Я. [110, с. 68].	маркетинг персонала как инструмент анализа рынка труда, позволяющий обеспечить организации наиболее эффективное «покрытие потребностей в персонале»
Никольская Е. Ю. 155, с. 171]	Маркетинг персонала — это вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический кадровый потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач
Петровская Н.Е. [164, с. 105].	Маркетинг персонала — это комплекс мероприятий организации, направленный на длительное обеспечение организации человеческими ресурсами и повышение собственной привлекательности во внешней среде среди сотрудников и потенциальных работников.
Саенко И.И., Косян М.С., Паненкова Н.Н. [180, с. 35]	маркетинг персонала как определенный вид управленческой деятельности, целью которого является привлечение, удержание, а также обучение и мотивация высококвалифицированных специалистов, способствующих улучшению финансового положения фирмы и удержанию выгодных позиций на рынке
Сардак Е.В. [184]	маркетинг персонала представляет собой эффективный инструмент поддержания необходимого уровня соответствия основных характеристик персонала (квалификация, личные и профессиональные навыки, уровень профессиональной подготовки и т.д.) требованиям реализации производственного (технологического) процесса, учитывая качественные и количественные показатели
Синицына О. Н. [190, с. 87].	Маркетинг персонала как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных взаимоотношениях.
Умарова М.А., Джамалдинова М.А. [206]	маркетинг персонала определили, как «активную форму социально-обменного процесса между фирмой и совокупным рынком рабочей силы, включающей в себя как внутренний, так и внешний рынок человеческих ресурсов

Окончание таблицы А.1

Авторы	Понятия
Фатеева Н.Б., Симачкова Н.Н., Петрова Л.Н., Чупина И.П., Петрякова С.В. [225, с. 200]	маркетинг персонала — это процесс создания внешнего и внутреннего имиджа организации как работодателя, направленный как на привлечение соискателей на вакантные места, чтобы соискатель выбрал именно эту организацию, так и на повышение лояльности уже имеющегося персонала.
Фирсова И. А., Балова С.Л. [211, c. 21]	маркетинг персонала — это, специфические маркетинговые трансакции организации, направленные на привлечение потенциальных потребителей на взаимовыгодных условиях
Чащин В.В. [220, с. 109]	Маркетинг персонала — это использование маркетингового подхода применительно к сотрудникам, это выстраивание, стимулирование, координирование и интегрирование персонала для эффективного применения корпоративных и функциональных стратегий с целью удовлетворения потребителя через процесс взаимодействия с мотивированным персоналом, ориентированным на клиента
Чумаченко Г. В. 229, с. 64]	Маркетинг персонала представляет собой процесс разработки и применения стратегий, методов и инструментов для управления изменениями внутри организации с целью эффективного управления ее персоналом
Dieckschulte A. [248, c. 73]	Маркетинг персонала понимается как сквозная функция, которая опирается на инструменты и содержание всех функций управления персоналом, ориентированных на цели (группы), и способствует инклюзивному взгляду на все интерфейсы.

Таблица A.2 – Систематизация современных подходов к трактовке термина «качество» с выделением его ключевого признака

Автор	Ключевой признак	Сущность термина					
Гончаров В.Н., Колесникова В.В., Ширяева И.В. [36, с. 54]	Потребность	Качество - это совокупность характеристик объект (процесс, который индивидуально описывается рассматривается, продукция, организация, система или любая их комбинация), относящихся к его способности удовлетворять установленные и ожидаемы потребности					
Пыхов С.И. [169]		Качество — это совокупность свойств и характеристик продукции, уровень или вариант которых формируется поставщиками при ее создании с целью удовлетворения установленных или предусмотренных потребностей					
Кислицин В.А. [112] Лозовский Л.Ш., Райсерг Б.А.	Потребность, требование	Качество — это уровень (степень) удовлетворения (исполнения) установленных или предвиденных потребностей (требований) потребителей или других заинтересованных сторон совокупностью свойств и характеристик определенного объекта (продукции, услуг). Качество есть мерой соответствия товаров, работ, услуг условиям и требованиям стандартов, запросов					
[139] ИСО 9000:2000		потребителей. <i>Качество</i> – степень соответствия совокупности присущих					
[38]		характеристик <i>требованиям</i> Качество изделия или услуги можно определить как					
Фейгенбаум А. [250]	Требование	общую совокупность технических, технологических или эксплуатационных характеристик изделия или услуги, при помощи которых изделие или услуга соответствуют требованиям потребителей при их эксплуатации.					
Татарский Ф. [203, с. 44]	Цена	Качества вообще не бывает, а бывает оно только применительно к конкретным требованиям конкретных потребителей и оказывается, как правило, неким компромиссом между качеством и ценой.					
Харингтон Дж. [216]		Качество — удовлетворение ожиданий потребителя за <i>цену</i> , которую он себе может позволить, когда у него возникает потребность.					
Бандурина И.П., Саенко И.И. [15]	Эффективность	Качество является комплексным понятием, которое характеризует эффективность всех сторон деятельности предприятия: разработку стратегии, организацию производства, маркетинга и др.					
Гоберман Л.А., Гоберман В.А. [34, c. 44]	Назначение	Качество — это установленная совокупность потребительских полезностей продукции, возникающая в результате взаимодействия потребителя и производителя и способная удовлетворять социально-экономические ожидания в течение регламентированного срока действия (службы) и в соответствии с функциональным назначением продукции.					

Систематизировано автором

Таблица A.3 – Характеристика подходов к трактовке термина «качество

труда»

труда»	
Автор	Сущность термина
Бляхман Л.С., Сидоров В.А. [20]	Качества труда должно учитывать кроме сложности, точности, скорости работы такие факторы как материально-технические условия, количество и качество продукции, и, главное — социальные элементы, связанные с развитием личности, ее потенциалом, содержательностью, трудовой моралью.
Василевский А.К. [27]	Качество конкретного труда — это способность рабочей силы создавать в единицу затраченного труда то или иное количество необходимой обществу потребительской стоимости.
Гелета И.В., Шабанова И.А. [32]	Качество труда — это сложная социально-экономическая категория, которая отражает совокупность взаимоотношений по поводу процесса труда и его итогов для обеспечения целей экономии овеществленного и живого труда, формирования условий для полного осуществления возможностей работников.
Долишний М.И., Беленький П.Е., Цапенко Б.В. [51]	Качество труда включает, кроме сложности условий и народнохозяйственного значения, степень подготовленности работника, его квалификации, а также основную характеристику труда — производительность и зависит от интенсивности и сложности труда.
Корогодин И.Т. [120]	Качество труда — это устойчивая совокупность профессиональных, квалификационных и духовных свойств целесообразной деятельности человека, которые обеспечивают создание качественной продукции, а также другого народнохозяйственного эффекта и определяется степенью общественной полезности результатов труда.
Кривенко Л.В. [131]	Качество труда нужно определять как общеэкономическую категорию, которая содержит следующие структурные свойства: сложность (квалификация, ответственность, напряженность); интенсивность (напряженность труда за единицу времени); производительность; производительные силы (потенциальную возможность производительности труда); эффективность (плодотворность, результативность); культуру (способ деятельности людей в соответствии с их способностями), творчество и экологичность труда.
Куренной В.А., Заяц Л.Я. [135]	Качество труда определяется его сложностью, квалификацией работника и его отношением к своему труду (творчество, активность и т.д.), условиями труда (материально-техническими и социально-экономическими), качеством продукции, ее общественной полезностью.
Куровский К.И. [136]	Качество труда — это понятие, которое обобщает множество различных свойств труда, учитывающих все основные качественные и количественные стороны любого вида труда и в целом характеризуется сложностью, интенсивностью и производительностью труда.
Лутохина Э. [141]	Качество труда — относительно устойчивая совокупность структурновзаимосвязанных свойств, которая отражает целостную определенность данного труда, отличает его от любого другого, а также обусловливает степень различий производственных результатов при одинаковом количестве труда в равных объективных условиях.
Ломовских Н.Н. [140]	Понятие качества труда следует, прежде всего, связывать с качеством процесса труда. Его нельзя подменять ни качеством рабочей силы, ни качеством продукта труда, ни условиями труда, ни его организацией. Оценивать качество труда наемного работника следует по степени точности выполнения им предписанных локальными нормативными актами трудовых действий.
Стефанова Т.Г., Козимянец К.В. [199, с. 83]	Качество труда — это степень соответствия характеристик трудовой деятельности требованиям сотрудников, собственников, организации, потребителей результатов этой деятельности и других заинтересованных сторон.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Характеристика методических подходов к оценке качества труда

Таблица Б.1 — Обзор методических подходов к оценке качества труда персонала

Название подхода,	Дата	Особенность подхода к оценке
авторы Синтезированные и аналитические показатели качества труда, Лутохина Э.А. [141]	1980 г.	Качество труда как сопоставление фактических и базовых результатов труда: синтезированный метод – количественные показатели продукции; аналитический метод – личные, деловые и творческие характеристики персонала.
Оценка эффективности труда служащих, Пригарин А. [150]	1989 г.	Качество труда служащих определяется по параметру удельного веса затрат труда в общем показателе результативности производственно-хозяйственной деятельности предприятия.
Оценка качества труда персонала производственных подразделений, Марюта О.М., Бойцун Н.Е. [147]	2002 г.	Качество труда производственных подразделений зависит от комплексного достижения количественных и качественных параметров коллективной работы: поставленных целей, эффективности и старательности работы, а также сформированных резервов.
Оценка эффективности труда персонала, находящегося на государственной службе, Беркович Т.А. [19]	2009 г.	Качество труда базируется на оценке оперативности и результативности труда, то есть учитывает параметры времени и эффективности работы персонала.
Оценка качества труда для сферы услуг, Жуков А.Л. [87]	2015 г.	Качество труда зависит от количественных характеристик принятых потребителем услуг.
Определение качественного обслуживания клиентов агентств недвижимости, Сибилева Е.В., Слепцов В.П. [189]	2017 г.	Качество труда формируется посредством удовлетворения потребностей клиентов и определяется путем их опросов.
Определение качества труда в подразделениях предприятия, Давыдовский Ф.Н., Величко Е.А. [26]	2017 г.	Качество труда определяется посредством оценки количественных и качественных показателей работы подразделения, а также организации производства.
Оценка качества труда в аэропортовой деятельности, Чекалдин А.М. [222]	2018 г.	Качество труда определяется путем корректировки результатов выполнения должностных обязанностей, сформированных на базе нормативных документов системой повышающих и понижающих коэффициентов.

Таблица Б.2 – Преимущества и недостатки методических подходов к оценке качества труда персонала

Название подхода	Преимущества	Недостатки
Синтезированные и	- комплексность учета индивидуальных качеств работника;	- оставлены без внимания внешние факторы качества труда;
аналитические	- повышение персональной ответственности за результаты	- сложность в количественном определении отдельных
показатели качества	труда;	характеристик трудовой деятельности (например,
труда Лутохиной Э.А.	- универсальность методики для различных отраслей и сфер	ответственность, творческая инициатива и др.;
[141]	деятельности.	- низкая оперативность и экономичность метода оценки.
Оценка эффективности	- прямая зависимость между результатами и труда и уровнем поощрения работников;	- ограниченность параметров эффективности работы
труда служащих	- комплексный подход к оценке качества труда всего	предприятия; - отсутствие учета субъективного психологического состояния
Пригарина А. [150]	коллектива при учете вклада каждого работника.	работника, его творческих способностей.
Оценка качества труда персонала производственных подразделений Марюты О.М., Бойцуна Н.Е. [147]	 прямая зависимость между результатами и труда и уровнем поощрения работников; подход к оценке характеризуется комплексностью и детальностью. 	 не может применяться для оценки качества труда отдельного работника предприятия; значительные затраты времени на проведение анализа и формирование оценочных показателей.
Оценка эффективности труда персонала, находящегося на государственной службе, Беркович Т.А. [19]	- высокий уровень достоверности, базирующийся на тщательном анализе трудовых функций конкретного работника; - учет личных и деловых характеристик сотрудников;	 низкий уровень оперативности вследствие длительности процесса оценки; высокий уровень субъективизма оценки; минимальный уровень затрат на проведение исследования.
Оценка качества труда для сферы услуг Жукова А.Л. [87]	универсальность использования для любых предприятий сферы услуг;учет мнений и пожеланий потребителей;оперативность определения и минимальность затрат на оценку.	- возможная необъективность в силу исключительного учета мнений потребителей.

Завершение таблицы Б.2

Название подхода	Преимущества	Недостатки		
Определение				
качественного	- прямая зависимость между результатами и труда и уровнем	- низкая значимость качества обслуживания клиентов по		
обслуживания	поощрения работников;	сравнению с количественными показателями работы		
клиентов агентств	- учет мнения потребителей при формировании показателя;	сотрудников в системе материального поощрения;		
недвижимости,	- универсальность использования для любых предприятий	- наличие экспертных величин в оценке, механизм получения		
Сибилева Е.В.,	сферы услуг.	которых не уточняется.		
Слепцов В.П. [189]				
Определение качества		- высокая доля субъективизма при установлении уровня		
труда в подразделениях	- простота и оперативность реализации;	коэффициента качества труда;		
предприятия	- экономичность с точки зрения затрат на сбор и обработку	- отсутствие аналитической оценки качества выполняемых		
Давыдовского Ф.Н.,	информации.	работ;		
Величко Е.А. [26]		- ограниченность сферы использования методики.		
Onorme remocrate ravio	- объективность оценки качества вследствие привязки уровня			
Оценка качества труда	качества труда к нормативным документам,	- отсутствие информации о порядке формирования упущений и		
в аэропортовой	регламентирующим трудовые функции работников;	достижений в работе.		
деятельности Чекалдина А.М. [222]	- прямая зависимость между результатами и труда и уровнем			
-тскалдина А.IVI. [222]	поощрения работников.			

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Функциональные стандарты персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг

Таблица В.1 — Функциональные стандарты обслуживающего персонала предприятий общественного питания

	Норма	Нормативный документ*			
Компетенция/ индикатор компетенции	ЕТКС	ГОСТ 30524-2013	профес- сиональные стандарты РФ	Эксперт- ное мнение**	
1	2	3	4	5	
МЕТРДОТЕЛЬ (АДМИНИСТРАТОР ЗА Л	ІА; МЕНЕД	ЖЕР ЗАЛА	; МЕНЕДЖ	ЕР БАРА)	
Организаторские способности					
создание рабочих команд обслуживающего					
персонала, распределение заданий,		+	+	+	
проведение контроля					
организация процесса обслуживания при					
помощи рабочих команд обслуживающего		+	+	+	
персонала					
формирование «поддерживающих				-	
отношений» с персоналом				+	
Ориентация на потребителя					
обеспечение безопасности, защиты		1		1	
здоровья и имущества потребителей		+		+	
общение на удобном потребителю языке		+		+	
определение потребительских					
предпочтений в отношении блюд,			+	+	
напитков и др.					
умение создавать комфортные условия отдыха		+		+	
Ориентация на результат					
координация производственных и					
социальных процессов обслуживания в			+	+	
соответствии с целями организации					
четкое планирование производственных					
задач (с указанием сроков, ответственных				+	
исполнителей и др.)					
объективная оценка имеющихся ресурсов					
для выполнения производственных задач				+	
создание условий для работы персонала,		+	_1	+	
обеспечение их необходимыми ресурсами		+	+	T	
сопоставление планов с достигнутыми				+	
результатами				T	
Планирование деятельности					
разработка производственных регламентов			_1	+	
и инструкций по процессам обслуживания			+	7	
формирование планов развития					
организации в части обслуживания			+	+	

1	2	3	4	5
Профессиональное знание				-
знание нормативно-правовых актов в сфере				
работы, трудового права и др.		+	+	+
знание современных технологий				
обслуживания, особенностей		+	+	+
обслуживания специальных мероприятий				·
знание основ экономики, менеджмента,				
маркетинга, делопроизводства			+	+
знание теории общения, конфликтологии			+	
Профессиональное умение			1	
организация процесса обслуживания				
<u> </u>				
потребителей, в т.ч. специальных категорий		+	+	+
1				
использование нормативных регламентов в		+	+	+
практической деятельности				
использование информационных			+	
технологий в процессе деятельности				
Управление конфликтами				
способность быстро реагировать на				
противоположные аргументы и новую				+
информацию				
умение рассматривать претензии, разрешать		+		+
конфликтные ситуации		'		,
Аналитическое мышление				
использование комплексного анализа при				
выявлении проблем в процессе			+	+
обслуживания потребителей				
Инициативность				
вынесение предложений по				
совершенствованию процесса				
обслуживания в пределах своих				+
полномочий				
готовность к изменениям, их внедрение				+
Коммуникабельность				
умение выстраивать взаимоотношения с				
посетителями, сотрудниками		+	+	+
применение наиболее эффективных способов				
коммуникации				+
помощь другим в достижении поставленных				
целей посредством личного опыта, знаний и				+
умений				,
Самообразование и развитие			1	
систематизация и непрерывное получение				
знаний о новых тенденциях в сфере				
общественного питания систематизация и			+	+
непрерывное получение знаний о новых				
тенденциях в сфере общественного питания				
тенденциях в сфере оощественного питания				

1	2	3	4	5
Этичность поведения				
соблюдение этических норм поведения в				
отношении посетителей, сотрудников		+	+	+
позитивный настрой, вежливость в отношении				
посетителей		+	+	+
XO	CTEC	•	•	
Организаторские способности				
создание рабочих команд обслуживающего				
персонала, координация его				
взаимодействия с производственным			+	+
персоналом				
организация процесса обслуживания при				
помощи рабочих команд обслуживающего		+	+	+
персонала				
формирование «поддерживающих				+
отношений» с персоналом				Т
Ориентация на потребителя				
обеспечение безопасности, защиты		+	+	+
здоровья и имущества потребителей		ı	,	ı
общение на удобном потребителю языке		+		+
рекомендации и помощь потребителям при		+	+	+
выборе блюд, напитков и др.		'	'	'
Ориентация на результат				
координация производственных и				
социальных процессов обслуживания в			+	+
соответствии с целями организации				
объективная оценка имеющихся ресурсов			+	+
для выполнения производственных задач				
создание условий для работы персонала,		+	+	+
обеспечение их необходимыми ресурсами		·		
сопоставление планов с достигнутыми				+
результатами				
Планирование деятельности				
разработка планов работы			+	
обслуживающего персонала				
формирование планов ресурсов для				
бесперебойной работы обслуживающего			+	+
персонала				
Профессиональное знание				
знание нормативно-правовых актов в сфере работы, трудового права и др.		+	+	+
знание правил обслуживания, этикета, приветствия и прощания с потребителями,		+		+
ассортимента продукции предприятия			+	
знание технологии организации хранения и				
использования ресурсов для			+	
бесперебойной работы персонала			F	
осепереобиной работы персопала		<u> </u>		

1	2	3	4	5
знание теории общения, конфликтологии			+	+
Профессиональное умение			·	
организация подготовки зала к				
обслуживанию, соблюдение режима				
работы предприятия, поддержание			+	+
надлежащего порядка в зале				
организация и контроль обслуживания				
потребителей			+	+
информирование потребителей об				
оказываемых услугах, системах оплаты		+		+
размещение посетителей, бронирование				
столов		+		+
использование информационных			+	
технологий для ведения делопроизводства				
Управление конфликтами				
умение рассматривать претензии, разрешать			+	+
конфликтные ситуации				
обеспечение в зале доброжелательной			+	+
атмосферы				
Аналитическое мышление				
использование комплексного анализа при				
выявлении проблем в процессе			+	+
обслуживания потребителей				
Инициативность				
вынесение предложение по				
совершенствованию процесса				+
обслуживания в пределах своих				,
полномочий				
готовность к изменениям, их внедрение				+
Коммуникабельность				
умение выстраивать взаимоотношения с		,		
посетителями, сотрудниками		+		+
применение наиболее эффективных способов				
коммуникации				+
помощь другим в достижении поставленных				
целей посредством личного опыта, знаний и				+
умений				
Самообразование и развитие				
систематизация и непрерывное получение				
знаний о новых тенденциях в сфере				
общественного питания систематизация и		+		+
непрерывное получение знаний о новых				
тенденциях в сфере общественного питания				
Этичность поведения				
соблюдение этических норм поведения в				
отношении посетителей, сотрудников		+	+	+
позитивный настрой, вежливость в				
отношении посетителей		+	+	+
отношении посетителеи				

1	2	3	4	5
СТАРШИЙ ОФИЦИАНТ (БРИГАДИ	Р ОФИЦИА	(HTOB)/	1
СТАРШИЙ БАРМЕН	(БРИГАДИ	Р БАРМЕН	OB)	
Организаторские способности				
создание рабочих команд обслуживающего				
персонала, распределение заданий,		+	+	+
проведение контроля				
организация процесса обслуживания при				
помощи рабочих команд обслуживающего		+	+	+
персонала				
формирование «поддерживающих				
отношений» с персоналом				+
Ориентация на потребителя				
обеспечение безопасности, защиты				1
здоровья и имущества потребителей		+		+
общение на удобном потребителю языке		+		+
рекомендации и помощь потребителям при				
выборе блюд, напитков и др.		+		+
Ориентация на результат				
четкое планирование производственных				
задач (с указанием сроков, ответственных				+
исполнителей и др.)				
объективная оценка имеющихся ресурсов				1
для выполнения производственных задач			+	+
создание условий для работы персонала,				1
обеспечение их необходимыми ресурсами		+	+	+
сопоставление планов с достигнутыми				1
результатами				+
Планирование деятельности				
разработка планов работы			+	
обслуживающего персонала				
планирование ресурсов для бесперебойной			+	+
работы персонала			T	Т
Профессиональное знание				
знание нормативно-правовых актов в сфере		+		+
работы, трудового права и др.		Ŧ		T
знание особенностей обслуживания		+	+	+
специальных мероприятий		Ŧ		Т
знание правил обслуживания		+		+
потребителей, этикета, сервировки столов		Т		Т
технологии организации хранения и			+	
использования ресурсов для работы			1	
знание теории общения, конфликтологии			+	+

Профессиональное умение организация подготовки зала к обслуживанию, соблюдение режима работы предприятия, поддержание падлежащего порядка в зале организация и контроль обслуживания потребителей участие в разработке винной карты (чайной, кофейной, десертной карт) участие в разработке винной карты (чайной, кофейной, десертной карт) участие в разработке винной карты (чайной, кофейной, десертной карт) участие в разработке винной карты (чайной, кофейной, десертной карт) участие в разработке винной карты (чайной, кофейной, десертной карт) участие в разработке винной карты (чайной, кофейной, десертной карт) участие в разработке винной карты (чайной, кофейной, десертной карт) участие в разработке винной карты (чайной, кофейной, десертной карт) участие в разработке винной карты (чайной, кофейной, десертной карт) негоблюдение технических регламентов в управление конфликтами умение рассматривать претегали, разрешать котфликтивнествование использование комплексного апализа при вывлении проблем в процессе обслуживания потребителей Инициативность Вынесение предложение по совершенствованию процесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Комуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками помощь другим в достижении поставленных нелей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие Систематизация и неперерывное получение знаний о новых тендениях в офере общественного питания систематизация и неперерывное получение знаний о новых тендениях в офере общественного питания систематизация и тентерренное получение знаний о новых тенденного питания систематизация и тентерренное получение знаний о новых тенденного питания и сетематизация и тентерренное получение знаний о новых тенденного получение знаний о новых тенденнях в офере общественного питания систематизация и тентерренное получение знаний о новых тенденного получение знаний о новых тентерренное на тентерем не тентерем не тентерем не тентерем не тентерем не тентерем н	1				
организация подготовки зала к обслуживанию, соблюдение режима работы предприятия, подлержание надлежащего порядка в зале организация и контроль обслуживания потребителей участие в разработке випной карты (чайной, кофейной, десертной карт)	1	2	3	4	5
обслуживанию, соблюдение режима работы предприятия, поддержание надлежащего порядка в зале организация и контроль обслуживания нотребителей	• • •				
работы предприятия, поддержание наддежащето порядка в зале организация и контроль обслуживания потребителей участие в разработке винной карты (чайной, кофейной, десертной карт) + + + + (чайной, кофейной, десертной карт) + + + + + (чайной, кофейной, десертной карт) + + + + + + + + + + + + + + + + + + +					
работы предприятия, поддержаще надлежащего порядка в зале организация и контроль обслуживания потребителей			+	+	+
организация и контроль обслуживания потребителей					·
потребителей участие в разработке винной карты (чайной, кофейной, десертной карт)					
потребителей участие в разработке винной карты (чайной, кофейной, десертной карт) соблюдение технических регламентов в обслуживании потребителей информационных технологий для ведения делопроизводства Управление конфликтами умение рассматривать претензии, разрешать конфликтные ситуации Аналитическое мышление использование комплексного анализа при выявлении проблем в процессе обслуживания потребителей Инициативность вынесение предложение по совершенствованию процесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками применения наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в позитивный настрой, вежливость в отношении				+	+
(чайной, кофейной, десертной карт)	потребителей			1	ı .
(чаинои, кофеинои, десертнои карт) соблюдение технических регламентов в обслуживании потребителей использование информационных технологий для ведения делопроизводства Управление конфликтами умение рассматривать претензии, разрешать конфликтные ситуации Аналитическое мышление использование комплексного анализа при выявлении проблем в процессе обслуживания потребителей Инициативность вынесение предложение по совершенствованию процесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посстителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации номощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и + нептрерывное получение знаний о новых тенденщиях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежнивость в отношении				1	
обслуживании потребителей	(чайной, кофейной, десертной карт)		T	T	
обслуживании потребителей использование информационных технологий для ведения делопроизводства Управление конфликтами умение рассматривать претензии, разрешать конфликтные сигуации Аналитическое мышление использование комплексного анализа при выявлении проблем в процессе обслуживания потребителей Инициативность Вынесение предложение по совершенствованию процесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с постителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и н непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и н н н н н н н н н н н н н н н н н н	соблюдение технических регламентов в				,
Технологий для ведения делопроизводства Управление конфликтами умение рассматривать претензии, разрешать конфликтные ситуации Аналитическое мышление использование комплексного анализа при выявлении проблем в процессе обслуживания потребителей Инициативность вынесение предложение по соверпенствованию процесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и неперсывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и неперывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения облюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении	обслуживании потребителей		+		+
Технологий для ведения делопроизводства Управление конфликтами умение рассматривать претензии, разрешать конфликтные ситуации Аналитическое мышление использование комплексного анализа при выявлении проблем в процессе обслуживания потребителей Инициативность вынесение предложение по совершенствованию процесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посстителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей поередством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения Облюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников нозитивный настрой, вежливость в отношении посетителей, сотрудников	использование информационных				
Управление конфликтами умение рассматривать претензии, разрешать конфликтные ситуации Аналитическое мышление использование комплексного анализа при выявлении проблем в процессе обслуживания потребителей Инициативность вынесение предложение по совершенствованию процесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания в сфере общественного питания непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания непрерывное получение знаний непреры	технологий для ведения делопроизводства			+	
умение рассматривать претензии, разрешать конфликтные ситуации Аналитическое мышление использование комплексного анализа при выявлении проблем в процессе обслуживания потребителей Инициативность вынесение предложение по совершенствованию процесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с постителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении постителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении					
Конфликтные ситуации Аналитическое мышление использование комплексного анализа при выявлении проблем в процессе обслуживания потребителей Инициативность вынесение предложение по совершенствованию пропесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с постителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения Облюдение этических норм поведения в отношении постителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении					
Аналитическое мышление использование комплексного анализа при выявлении проблем в процессе обслуживания потребителей Инициативность вынесение предложение по совершенствованию процесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посстителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении					+
использование комплексного анализа при выявлении проблем в процессе обслуживания потребителей Инициативность вынесение предложение по совершенствованию процесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь друтим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении	•				
выявлении проблем в процессе обслуживания потребителей Инициативность вынесение предложение по совершенствованию процесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания в тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении					
обслуживания потребителей Инициативность вынесение предложение по совершенствованию процесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения Соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении	=			+	+
Инициативность вынесение предложение по совершенствованию процесса + обслуживания в пределах своих нолномочий + готовность к изменениям, их внедрение + + Коммуникабельность - + + + умение выстраивать взаимоотношения с постителями, сотрудниками +	<u> </u>			,	,
вынесение предложение по совершенствованию процесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении					
совершенствованию процесса обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении					
обслуживания в пределах своих полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении	-				
полномочий готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении					+
готовность к изменениям, их внедрение Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении	1				
Коммуникабельность умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками +					1
умение выстраивать взаимоотношения с посетителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении					
посетителями, сотрудниками применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и + + + + + + Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и + + + + + непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении	•				
применение наиболее эффективных способов коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и	1		+	+	+
коммуникации помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и					
помощь другим в достижении поставленных целей посредством личного опыта, знаний и	1 1				+
целей посредством личного опыта, знаний и	-				
Умений Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении	1 7				
Самообразование и развитие систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении			+	+	+
систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и + + + + + + + + + + + + + + + + + +					
знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания систематизация и непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников нозитивный настрой, вежливость в отношении					
общественного питания систематизация и + + + + + + + + + + + + + + + + + +					
непрерывное получение знаний о новых тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении					
тенденциях в сфере общественного питания Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении			+		+
Этичность поведения соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников + + + + + 1 позитивный настрой, вежливость в отношении					
соблюдение этических норм поведения в отношении посетителей, сотрудников + + + +					
отношении посетителей, сотрудников + + + + + 1	Этичность поведения				
отношении посетителей, сотрудников позитивный настрой, вежливость в отношении	соблюдение этических норм поведения в				
	отношении посетителей, сотрудников		+		
	позитивный настрой, вежливость в отношении				
	=		+	+	+

1	2	3	4	5
ОФИЦИАНТ (ПОМОЩНИК ОФИЦИА)	НТА) / БАР.	МЕН (ПОМ	ОЩНИК В	SAPMEHA)
Ориентация на потребителя				
обеспечение безопасности, защиты			1	1
здоровья и имущества потребителей		+	+	+
общение на удобном потребителю языке	+	+		+
рекомендации и помощь потребителям при	+	+	+	+
выборе блюд, напитков и др.	Т	Т	T	T
Ориентация на результат				
объективная оценка имеющихся ресурсов				+
для выполнения производственных задач				T
Планирование деятельности				
составление заявок на пополнение				
ассортимента посуды, приборов, столового			+	+
белья и др.				
Профессиональное знание				
знание нормативно-правовых актов в сфере		+	+	+
работы, трудового права и др.		ı	ı	ı
знание организации процесса				
обслуживания потребителей, этикета,	+	+	+	+
сервировки столов, технологии	l I	ı	1	'
обслуживания, ассортимента продукции				
знание особенностей обслуживания	+	+	+	+
специальных мероприятий	Т	Т	Ţ	T
Профессиональное умение				
подготовка зала к обслуживанию,	+	+	+	+
сервировка столов	Т	Т	Т	Т
обслуживание и соблюдение правил	+	+	+	+
обслуживания в различных условиях	Т	Т	T	T
осуществление приема заказов, подачи				
напитков и блюд, уборка посуды и	+	+	+	+
приборов				
предоставление счета и проведение	+	+	+	+
расчетов	'	'	1	!
ведение учетной и кассовой документации			+	+
обеспечение досуга потребителей (для			+	
сотрудников бара)			1	
Управление конфликтами				
умение рассматривать претензии, разрешать				+
конфликтные ситуации				T
Аналитическое мышление				
использование комплексного анализа при				
выявлении проблем в процессе				+
обслуживания потребителей				

1	2	3	4	5
Инициативность				
вынесение предложение по				
совершенствованию процесса				
обслуживания в пределах своих				+
полномочий				
готовность к изменениям, их внедрение				+
Коммуникабельность				
умение выстраивать взаимоотношения с				,
посетителями, сотрудниками	+	+		+
применение наиболее эффективных способов				1
коммуникации				+
Самообразование и развитие				
систематизация и непрерывное получение				
знаний о новых тенденциях в сфере				
общественного питания систематизация и		+		+
непрерывное получение знаний о новых				
тенденциях в сфере общественного питания				
Этичность поведения				
соблюдение этических норм поведения в		+	+	+
отношении посетителей, сотрудников		'	'	ı
позитивный настрой, вежливость в отношении	+	+	+	+
посетителей				'
СОМЕЛЬЕ (ЗАВЕДУЮЩ	<u>ии винн</u>	<u>ЫМ ПОГРІ</u>	ЕБОМ)	Г
Организаторские способности				
организация процесса обслуживания при				
помощи рабочих команд обслуживающего		+	+	+
персонала при подаче напитков				
формирование «поддерживающих				+
отношений» с сотрудниками				
Ориентация на потребителя				
обеспечение безопасности, защиты		+	+	+
здоровья и имущества потребителей				,
общение на удобном потребителю языке рекомендации и помощь потребителям при		+		+
выборе алкогольных напитков		+	+	+
1				
анализ мотивации, потребностей и предпочтений потребителей в отношении				1
вин, прочих алкогольных напитков			+	+
Ориентация на результат				
организация производственных и				
социальных процессов обслуживания в			+	+
соответствии с целями организации			'	
четкое планирование производственных				
<u> </u>	1			
задач (с указанием сроков, ответственных				+
задач (с указанием сроков, ответственных исполнителей и др.)				+

	1	1	1	
1	2	3	4	5
объективная оценка имеющихся ресурсов				+
для выполнения производственных задач				1
создание условий для работы персонала,		+	+	+
обеспечение их необходимыми ресурсами		1	1	,
сопоставление планов с достигнутыми				+
результатами				T
Планирование деятельности				
отслеживание и формирование графика				1
пополнения запасов вин и напитков		+	+	+
Профессиональное знание				
знание нормативно-правовых актов в сфере		,		,
работы, трудового права и др.		+	+	+
знание ассортимента, характеристики вин				
и др. алкогольных напитков, правила их		+	+	+
подготовки и подачи				
знание правила дегустации алкогольных				
напитков		+	+	+
знание рынка алкогольной продукции		+	+	+
Профессиональное умение				
обслуживание потребителей				
алкогольными напитками		+	+	+
организация хранения запасов вин и				
напитков при соблюдении правил и				
условий хранения, поддержка запаса		+	+	+
винной посуды				
проведение дегустации и				
органолептической оценки вин и других		+	+	+
алкогольных напитков				
разработка винной карты		+	+	+
участие в закупках вин и других напитков,				
контроль за поставками и хранением		+	+	+
организация обучения и тренингов на				
рабочих местах методам подачи				
алкогольных напитков, правильному		+		+
сочетанию блюд и алкогольных напитков				
контроль рецептуры и технологии				
приготовленной в баре продукции			+	+
Управление конфликтами				
умение рассматривать претензии, разрешать				
конфликтные ситуации				+
Аналитическое мышление				
использование комплексного анализа при				
выявлении проблем в процессе			+	+
обслуживания потребителей			,	·
Инициативность				
11111IIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIII	J	j	1	

1	2	3	4	5
		3	4	3
вынесение предложений по				
совершенствованию процесса обслуживания в пределах своих				+
обслуживания в пределах своих полномочий				
готовность к изменениям, их внедрение				+
Коммуникабельность				
умение выстраивать взаимоотношения с		+		+
посетителями, сотрудниками				
применение наиболее эффективных способов				+
коммуникации				
помощь другим в достижении поставленных				
целей посредством личного опыта, знаний и				+
умений				
Самообразование и развитие				
систематизация и непрерывное получение				
знаний о новых тенденциях в сфере				
общественного питания систематизация и		+	+	+
непрерывное получение знаний о новых				
тенденциях в сфере общественного питания				
Этичность поведения				
соблюдение этических норм поведения в		+	+	+
отношении посетителей, сотрудников				
позитивный настрой, вежливость в отношении		+	+	+
посетителей			'	'
	А / КАВИС	T		
Ориентация на потребителя				
обеспечение безопасности, защиты		+	+	+
здоровья и имущества потребителей				
общение на удобном потребителю языке		+		+
рекомендации и помощь потребителям при				
выборе напитков из кофе, дача пояснений		+		+
по кофейной карте				
Ориентация на результат				
объективная оценка имеющихся ресурсов				+
для выполнения производственных задач				1
сопоставление планов с достигнутыми				+
результатами				ı
Профессиональное знание				
знание нормативно-правовых актов в сфере		+	+	+
работы, трудового права и др.		1	I	
знание характеристик кофе, ассортимента,				
рецептуры, технологии приготовления,		1	ı	ı
правил оформления, подачи напитков из		+	+	+
кофе				

1	2	3	4	5
1		3	4	3
знание правил подготовки к работе и				
функционирования специального		+		+
кофейного оборудования				
Профессиональное умение				
использование специального кофейного		+	+	+
оборудования в работе				,
владение способами подачи напитков из		+	+	+
кофе		'	'	'
разработка кофейной карты			+	+
соблюдение правил хранения кофе,				
поддержка необходимого запаса кофейной		+	+	+
посуды				
Управление конфликтами				
умение рассматривать претензии, разрешать				
конфликтные ситуации				+
Аналитическое мышление				
использование комплексного анализа при				
выявлении проблем в процессе				+
обслуживания потребителей				
Инициативность				
вынесение предложений по				
совершенствованию процесса				
обслуживания в пределах своих				+
полномочий				
готовность к изменениям, их внедрение				+
Коммуникабельность				ı ı
умение выстраивать взаимоотношения с				
посетителями, сотрудниками				+
применение наиболее эффективных способов				
1 -				+
коммуникации				
помощь другим в достижении поставленных				
целей посредством личного опыта, знаний и				+
умений				
Самообразование и развитие				
систематизация и непрерывное получение				
знаний о новых тенденциях в сфере				
общественного питания систематизация и		+		+
непрерывное получение знаний о новых				
тенденциях в сфере общественного питания				
Этичность поведения				
соблюдение этических норм поведения в		+	+	+
отношении посетителей		1	'	'
позитивный настрой, вежливость в отношении		+	+	+
посетителей		Г	Г	Т

1	2	3	4	5
РАБОТНИК ПРЕДПРИЯТИЯ	БЫТОВОІ	о обслуж	КИВАНИЯ	/
БУФЕТЧИК (СТА	РШИЙ БУ	ФЕТЧИК)		
Ориентация на потребителя				
обеспечение безопасности, защиты	+	+	+	+
здоровья и имущества потребителей		'	'	'
предоставление краткой информации о	+	+	+	+
реализуемой продукции				
Ориентация на результат				
объективная оценка имеющихся ресурсов				+
для выполнения производственных задач				
Профессиональное знание				
знание нормативно-правовых актов в сфере работы, трудового права и др.	+	+	+	+
порядок обслуживания потребителей на предприятиях быстрого обслуживания	+	+	+	+
ассортимент реализуемой продукции	+	+	+	+
рецептуры и технологию производства продукции	+	+	+	+
требования к качеству различной кулинарной продукции	+	+	+	+
органолептические методы оценки качества продукции общественного питания	+	+	+	+
виды и назначение посуды, приборов, инвентаря	+	+	+	+
способы, правила размещения, выкладки и упаковки продукции	+	+	+	+
устройство и правила эксплуатации контрольно-кассового оборудования	+	+	+	+
признаки платежеспособности денежных знаков, порядок расчета с использованием платежных карт		+	+	+
Профессиональное умение				
реализация продукции общественного питания в зале и на вынос	+	+	+	+
соблюдение правил продажи отдельных видов продукции, знание ассортимента и краткой характеристики	+	+	+	+
хранение и соблюдение требований при реализации продукции общественного питания	+	+	+	+
упаковка реализуемой продукции	+	+	+	+
соблюдение правил эксплуатации торговотехнологического оборудования	+	+		+
прием оплаты в наличной и безналичной формах		+	+	+

1	2	3	4	5
Управление конфликтами	_			
умение рассматривать претензии, разрешать				
конфликтные ситуации				+
Аналитическое мышление				
использование комплексного анализа при				
выявлении проблем в процессе				+
обслуживания потребителей				·
Инициативность				
вынесение предложений по				
совершенствованию процесса				
обслуживания в пределах своих				+
полномочий				
готовность к изменениям, их внедрение				+
Коммуникабельность				
умение выстраивать взаимоотношения с				
посетителями, сотрудниками				+
применение наиболее эффективных способов				
коммуникации				+
помощь другим в достижении поставленных				
целей посредством личного опыта, знаний и				+
умений				'
Самообразование и развитие				
систематизация и непрерывное получение				
знаний о новых тенденциях в сфере				
общественного питания систематизация и		+		+
непрерывное получение знаний о новых		·		
тенденциях в сфере общественного питания				
Этичность поведения				
соблюдение этических норм поведения в				
отношении посетителей, сотрудников	+	+	+	+
позитивный настрой, вежливость в отношении				
посетителей		+	+	+
КАССИР (СТА	РШИЙ КА	ССИР)	l	
Ориентация на потребителя				
обеспечение безопасности, защиты				
здоровья и имущества потребителей		+		+
помощь потребителям в сфере своих				
должностных обязанностей	+			+
Ориентация на результат				
объективная оценка имеющихся ресурсов				
для выполнения производственных задач				+
Профессиональное знание				
знание нормативно-правовых актов в сфере				
работы, трудового права и др.		+		+
устройство и правила эксплуатации				
контрольно-кассового оборудования, порядок				
выполнения кассовых операций, правила	+	+		+
расчета с потребителем				
ассортимент реализуемой продукции	+	+		+
L	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	· ·	I	

1	2		1	_
1	2	3	4	5
признаки платежеспособности денежных				
знаков, порядок расчета с использованием	+	+		+
платежных карт				
Профессиональное умение				
подготовка контрольно-кассового	+	+		+
оборудования		·		·
прием оплаты наличными и безналичными	+	+		+
средствами				
составление отчетов и ведение кассовой	+	+	+	+
документации	'	'	'	'
несение финансовой ответственности за	+	+	+	+
правильность учета денежных средств	ı	'	'	ı
Управление конфликтами				
умение рассматривать претензии, разрешать				+
конфликтные ситуации				Т
Аналитическое мышление				
использование комплексного анализа при				
выявлении проблем в процессе				+
обслуживания потребителей				
Инициативность				
вынесение предложений по				
совершенствованию процесса				+
обслуживания в пределах своих				
полномочий				
готовность к изменениям, их внедрение				+
Коммуникабельность				
умение выстраивать взаимоотношения с				
посетителями, сотрудниками				+
применение наиболее эффективных способов				1
коммуникации				+
помощь другим в достижении поставленных				
целей посредством личного опыта, знаний и				+
умений				
Самообразование и развитие				
систематизация и непрерывное получение				
знаний о новых тенденциях в сфере				
общественного питания систематизация и		+		+
непрерывное получение знаний о новых				
тенденциях в сфере общественного питания				
Этичность поведения				
соблюдение этических норм поведения в		_		
отношении посетителей, сотрудников	+	+		+
позитивный настрой, вежливость в отношении				
посетителей	+	+		+
	l .	ı	ı	I .

1	2	3 4	5
ПРОДАВЕЦ МАГАЗИНА		-	
Ориентация на потребителя	1 (0 1) 2011		
обеспечение безопасности, защиты			
здоровья и имущества потребителей	+	+	+
помощь потребителям в пределах своих	<u> </u>		
полномочий	+	+	+
Ориентация на результат			
объективная оценка имеющихся ресурсов			
для выполнения производственных задач	l		+
Профессиональное знание			
знание нормативно-правовых актов в сфере			
работы, трудового права и др.	+	+	+
знание правил продажи отдельных видов			
товаров	+	+	+
знание сроков и условий хранения			
отдельных видов товаров	+	+	+
_			
знание правил эксплуатации торговотехнологического оборудования	+	+	+
знание видов и назначения инвентаря,	+	+	+
инструментов и упаковки			
знание видов сопроводительных	1		
документов, подтверждающих качество и	+	+	+
безопасность продукции знание устройств и правил эксплуатации			
контрольно-кассового оборудования	l	+	+
<u> </u>	i	+	+
денежных знаков, порядка расчета с использованием платежных карт	l		
Профессиональное умение			
реализация продукции общественного			
питания в зале и на вынос	+	+	+
соблюдение правил продажи отдельных видов товаров	+	+	+
хранение на раздаче и соблюдение			
требований при реализации продукции	+	+	+
общественного питания	T 	T	
упаковка реализуемой продукции	+	+	+
соблюдение правил эксплуатации торгово-		1	T
технологического оборудования	+	+	+
прием оплаты наличными и безналичными	<u></u>		
1 -	İ	+	+
управление конфликтами Управление конфликтами	<u></u>		
•			
умение рассматривать претензии, разрешать конфликтные ситуации	İ		+
•			
Аналитическое мышление	<u> </u>		
использование комплексного анализа при выявлении проблем в процессе	İ		+
выявлении проблем в процессе обслуживания потребителей	İ		
оослуживания потреоителей			

Завершение таблицы В.1.

1	2	3	4	5
Инициативность				
вынесение предложений по				
совершенствованию процесса				1
обслуживания в пределах своих				+
полномочий				
готовность к изменениям, их внедрение				+
Коммуникабельность				
умение выстраивать взаимоотношения с				+
посетителями, сотрудниками				+
применение наиболее эффективных способов				+
коммуникации				Т
помощь другим в достижении поставленных				
целей посредством личного опыта, знаний и				+
умений				
Самообразование и развитие				
систематизация и непрерывное получение				
знаний о новых тенденциях в сфере				
общественного питания систематизация и		+		+
непрерывное получение знаний о новых				
тенденциях в сфере общественного питания				
Этичность поведения				
соблюдение этических норм поведения в	+	+		+
отношении посетителей, сотрудников	l l	1		1
позитивный настрой, вежливость в отношении	+			+
посетителей	'	'		1

^{*} составлено автором на основе [82; 38, 167], а также результатов опроса руководителей предприятий гостинично-ресторанных услуг;

^{**} экспертное мнение учитывалось в случае поддержки индикатора компетенции $\geq 50\%$ опрошенных руководителей предприятий гостинично-ресторанных услуг.

Таблица В.2. — Функциональные стандарты производственного персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг (заведения общественного питания)

	Норма			
	1	Нормативный документ* профес-		
Компетенция/ индикатор компетенции	ЕТКС	ГОСТ	сиональные	ное
	LIKC	30524-2013	стандарты	мнение**
			РΦ	
1	2	3	4	5
ЗАВЕДУЮЩИЙ ПРОИЗВОДСТВО				
НАЧАЛЬНИК ЦЕХА / ЗАМЕСТИТЕЛ				TBOM /
НАЧАЛЬНИК ЦЕХА /ЗАМЕС	<i>ЛИТЕЛЬ Н</i> 	<i>ІАЧАЛЬНИ</i> 	<i>КА ЦЕХА</i> 	
Организаторские способности				
создание рабочих команд				
производственного персонала,		+	+	+
распределение заданий, проведение				
контроля				
организация процесса производства при				
помощи рабочих команд		+	+	+
производственного персонала				
формирование «поддерживающих				+
отношений» с персоналом				
координация основного производства с	+		+	+
другими структурными подразделениями				
Ориентация на потребителя				
обеспечение безопасности, защиты	+	+	+	+
здоровья потребителей				
общение на удобном потребителю языке		+		
изучение потребительского спроса на				
продукцию предприятия общественного	+		+	+
питания				
Ориентация на результат				
координация производственных и социальных процессов обслуживания в				
<u> </u>			+	+
соответствии с целями организации подготовка и реализация мер по			+	
подготовка и реализация мер по повышению эффективности работы				
			+	+
основного производства организации питания				
четкое планирование производственных				
задач (с указанием сроков, ответственных				+
исполнителей и др.)				,
объективная оценка имеющихся ресурсов				
для выполнения производственных задач				+
создание условий для работы персонала,				
обеспечение их необходимыми ресурсами		+	+	+
сопоставление планов с достигнутыми				
результатами				+
1 /	l	I.		i

1	2	3	4	5
Планирование деятельности				_
разработка производственных регламентов				
и инструкций по производственным		+		+
процессам				
составление текущих планов и бизнес-				
прогнозов развития производства		+		+
Профессиональное знание				
знание нормативно-правовых актов в сфере				
работы, трудового права и др.		+	+	+
знание рецептур и технологии продукции				
общественного питания, порядка				
составления меню, калькуляции блюд,	+	+	+	+
норм отходов и потерь, правил составления	·			·
технической документации				
знание органолептических методов оценки				
качества, признаков	+	+	+	+
недоброкачественности продукции	·			
знание основ школьного и детского				
питания		+		
знание современных видов				
технологического оборудования, упаковки,	+	+	+	+
инвентаря, посуды	,	'	ı	'
знание специализированных				
информационных программ и технологий			+	+
Профессиональное умение				
<u> </u>				
1	+	+	+	+
персонала, рациональная организация технологического процесса, подбор и				
расстановка кадров				
разработка рецептуры и технологии продукции, в т.ч. фирменной рецептуры	+	+	+	+
организация работы и координация				
производства, процессов снабжения,	+		+	+
хранения и передвижения продуктов				
внутри предприятия				
распределение производственных заданий				
между бригадами производства, контроль			+	+
их выполнения				
организация и проведение				
органолептической оценки и бракеража	+	+	+	+
продукции				
внедрение системы обеспечения качества и				
безопасности продукции общественного		+	+	+
питания				
контроль движения запасов продуктов,	+	+	+	+
товаров и расходных материалов				

1	2	3	4	5
организация и проведение				
профессионального обучения, тренингов и		+	+	+
аттестации работников				
совершенствование технологии и				
рецептуры продукции	+	+	+	+
использование методов управления,				_
делопроизводства и подготовки отчетности		+	+	+
Управление конфликтами				
способность быстро реагировать на				
противоположные аргументы и новую				+
информацию				
умение рассматривать претензии, разрешать				
конфликтные ситуации				+
Аналитическое мышление				
использование комплексного анализа при				
выявлении проблем в процессе		+	+	+
обслуживания потребителей				
Инициативность				
вынесение предложений по				
совершенствованию процесса				
обслуживания в пределах своих				+
полномочий				
готовность к изменениям, их внедрение				+
Коммуникабельность				
умение выстраивать взаимоотношения с				
посетителями, сотрудниками		+	+	+
применение наиболее эффективных способов				
коммуникации				+
помощь другим в достижении поставленных				
целей посредством личного опыта, знаний и				+
умений				
Самообразование и развитие				
систематизация и непрерывное получение				
знаний о новых тенденциях в сфере				
общественного питания систематизация и		+	+	+
непрерывное получение знаний о новых				
тенденциях в сфере общественного питания				
Этичность поведения				
соблюдение этических норм поведения в			_	
отношении посетителей, сотрудников		+	+	+
СУ-ШЕФ / ПОВАР-БРИГ	АДИР (СТА	РШИЙ ПО	BAP)/	
КОНДИТЕР-БРИГАДИ	Р (СТАРШИ	ІЙ КОНДИ	TEP)	
Организаторские способности	,	, ,		
создание рабочих команд				
производственного персонала,				
распределение заданий, проведение		+	+	+
контроля				
<u>.</u>		•		•

1	2	3	4	5
организация процесса производства при			'	
помощи рабочих команд		+	+	+
производственного персонала				
формирование «поддерживающих				
отношений» с персоналом				+
Ориентация на потребителя				
обеспечение безопасности, защиты				
здоровья потребителей		+		+
Ориентация на результат				
четкое планирование производственных				
задач (с указанием сроков, ответственных				+
исполнителей и др.)				
объективная оценка имеющихся ресурсов				
для выполнения производственных задач				+
создание условий для работы персонала,				
обеспечение их необходимыми ресурсами		+	+	+
Планирование деятельности				
планирование материальных и других				
ресурсов для обеспечения бесперебойной		+	+	
работы производственного персонала				
Профессиональное знание				
знание нормативно-правовых актов в сфере				
работы, трудового права и др.		+	+	+
знание рецептуры и технологии				
производства продукции, требований к		+	+	+
качеству изделий				
знание приемов и последовательности				
технологических операций при				
кулинарной обработке, режимы обработки		+	+	+
сырья, способы подготовки продуктов и				
полуфабрикатов				
знание условий хранения, сроков годности,				
товарного соседства		+		+
знание органолептических методов оценки				
качества продукции, признаков		+	+	+
недоброкачественности				
знание основ лечебно-профилактического				
питания, характеристики диет,		1		
особенностей приготовления диетических		+		
блюд				
знание особенностей приготовления,				
порционирования, оформления и подачи		+	+	+
блюд				

1	2	3	1	5
1	<u> </u>	3	4	3
знание основ школьного и детского		+		
питания				
знание принципов работы и правила		+	+	+
эксплуатации оборудования				
Профессиональное умение				
организация и контроль работы				
производственного персонала,		+	+	
распределение обязанностей межу ними				
руководство бригадой поваров,				
распределение заданий, обеспечение		+	+	+
координации деятельности				
организация и проведение				
органолептической оценки и бракеража		+	+	+
продукции				
приготовление сложных полуфабрикатов,		+	+	+
изделий и блюд		ı		1
организация и проведение				
профессионального обучения, тренингов		+	+	+
работников производства				
участие в проведении аттестации				
работников производства		+		+
участие в разработке меню		+	+	+
разработка технико-технологических и				
технологических карт, сборников		+		+
рецептур, других документов				
контроль расхода сырья и продуктов на				
производстве, качества и безопасности		+		+
приготовления				
участие в совершенствовании технологии и				
рецептуры		+	+	+
формирование отчетов о работе				
производственного персонала		+	+	+
Управление конфликтами				
умение рассматривать претензии, разрешать				
конфликтные ситуации			+	+
Аналитическое мышление				
использование комплексного анализа при				
выявлении проблем в процессе			+	+
обслуживания потребителей			Т	
Инициативность				
вынесение предложений по				
совершенствованию процесса				+
обслуживания в пределах своих				
полномочий				
готовность к изменениям, их внедрение				+

1	2	3	4	5
Коммуникабельность				
умение выстраивать взаимоотношения с		+	+	+
посетителями, сотрудниками		Т	Т	Т
применение наиболее эффективных способов				+
коммуникации				ı
помощь другим в достижении поставленных				
целей посредством личного опыта, знаний и				+
умений				
Самообразование и развитие				
систематизация и непрерывное получение				
знаний о новых тенденциях в сфере				
общественного питания систематизация и				+
непрерывное получение знаний о новых				
тенденциях в сфере общественного питания				
Этичность поведения				
соблюдение этических норм поведения в		+		+
отношении посетителей, сотрудников				·
ПОВАР (ПОМОЩНИК				
КОНДИТЕР (ПОМО	<u>)ЩНИК КО</u>	<u>НДИТЕРА,</u>)	Τ
Ориентация на потребителя				
обеспечение безопасности, защиты	+	+	+	+
здоровья потребителей				
Ориентация на результат				
объективная оценка имеющихся ресурсов				+
для выполнения производственных задач				
Планирование деятельности				
подготовка заявок на сырье,			+	
полуфабрикаты				
Профессиональное знание				
знание нормативно-правовых актов в сфере		+	+	+
работы, трудового права и др.				
знание рецептур и технологии			,	,
производства продукции общественного	+	+	+	+
питания				
знание приемов и последовательности				
технологических операций при кулинарной обработке, режимы и способы	+	+	+	+
обработки сырья и полуфабрикатов				
знание условий реализации и сроков				
	-1	_1	_1	.1
годности продукции, правил товарного	+	+	+	+
соседства				
знание органолептических методов оценки качества продукции, признаки	-1	_1	_1	.1
1	+	+	+	+
недоброкачественности				

1	2	3	4	5
знание основ лечебно-профилактического				
питания, характеристики диет,				
особенности кулинарной обработки при		+	+	
приготовлении диетических блюд				
знание основ школьного и детского				
питания		+		
знание особенностей приготовления,				
приемов порционирования, оформления и	+	+	+	+
подачи блюд				
знание принципов работы и правил				
эксплуатации технологического	+	+	+	+
оборудования				
Профессиональное умение				
обработка сырья и приготовление блюд и				
изделий с соблюдение технологических	+	+	+	+
требований и специализации предприятия				
подготовка к работе производственных				1
цехов		+		+
сервировка и оформление блюда для				
реализации	+	+	+	+
использование технологического				
оборудования различных видов	+	+	+	+
использование в работе технологических				
документов, сборников рецептур и блюд и	+	+	+	+
др.				
реализация готовой продукции с учетом				
технологических требований к	+	+	+	+
безопасности				
составление отчетов по результатам				
деятельности			+	
Аналитическое мышление				
использование комплексного анализа при				
выявлении проблем в процессе				+
обслуживания потребителей				
Коммуникабельность				
умение выстраивать взаимоотношения с				1
посетителями, сотрудниками		+		+
применение наиболее эффективных способов				1
коммуникации				+
помощь другим в достижении поставленных				
целей посредством личного опыта, знаний и				
умений				

1	2	3	4	5
Самообразование и развитие				
систематизация и непрерывное получение				
знаний о новых тенденциях в сфере				
общественного питания систематизация и				+
непрерывное получение знаний о новых				
тенденциях в сфере общественного питания				
Этичность поведения				
соблюдение этических норм поведения в				+
отношении посетителей, сотрудников	<u> </u> ЕКАРЬ			
Ориентация на потребителя	ARD			
обеспечение безопасности, защиты				
здоровья и имущества потребителей	+	+	+	+
Ориентация на результат				
объективная оценка имеющихся ресурсов				
для выполнения производственных задач				+
Планирование деятельности				
составление заявок на необходимые			+	
производственные ресурсы			Т	
Профессиональное знание				
знание нормативно-правовых актов в сфере	+	+	+	+
работы, трудового права и др.	·	·	·	
знание ассортимента, рецептуры и				
технологии изготовления хлебобулочных	+	+	+	+
изделий				
знание методов органолептической оценки качества хлебобулочных изделий	+	+	+	+
правила формовки изделий, нормы выхода				
изделий и др.	+	+	+	+
знание способов подготовки посуды и				
инвентаря для выпечки, правила ухода за	+	+	+	+
ним				
знание принципов работы теплового				
оборудования	+	+	+	+
Профессиональное умение				
изготовление основных видов теста,	+	+	+	+
основных видов хлебобулочных изделий				
выпечка основных хлебобулочных изделий	+	+	+	+
определение готовности тестовых				
заготовок, оценка качества выпеченных	+	+	+	+
изделий				
соблюдение правил эксплуатации теплового оборудования	+	+	+	+
пользование технологическими картами на				
хлебобулочные изделия	+	+	+	+
упаковка товаров и их реализация			+	+
James and Tobayob II III powilisaidii		I	<u>'</u>	l '

1	2	3	4	5
составление отчетов по результат своей				
работы			+	
Аналитическое мышление				
использование комплексного анализа при				
выявлении проблем в процессе				+
обслуживания потребителей				
Инициативность				
вынесение предложений по				
совершенствованию процесса				+
обслуживания в пределах своих				'
полномочий				
готовность к изменениям, их внедрение				+
Коммуникабельность				
умение выстраивать взаимоотношения с				+
посетителями, сотрудниками				'
применение наиболее эффективных способов				+
коммуникации				'
помощь другим в достижении поставленных				
целей посредством личного опыта, знаний и				+
умений				
Самообразование и развитие				
систематизация и непрерывное получение				
знаний о новых тенденциях в сфере				
общественного питания систематизация и		+		+
непрерывное получение знаний о новых				
тенденциях в сфере общественного питания				
Этичность поведения				
соблюдение этических норм поведения в				+
отношении посетителей, сотрудников	EDLIV HAT	VA AFDIJI	ATOR	
ИЗГОТОВИТЕЛЬ ПИЩІ	Е <i>ВЫХ ПОЛ</i> .	у <i>ФАБРИК.</i> 	AIUB	T
Ориентация на потребителя				
обеспечение безопасности, защиты	+	+		+
здоровья и имущества потребителей				
Ориентация на результат				
объективная оценка имеющихся ресурсов для выполнения производственных задач				+
Планирование деятельности				
-				
составление заявок на необходимые ресурсы		+		+
Профессиональное знание				
знание нормативно-правовых актов в сфере				
работы, трудового права и др.	+	+		+
знание технологического процесса				
производства полуфабрикатов	+	+		+
знание ассортимента изготавливаемых				
полуфабрикатов	+	+		+
T T	<u> </u>	1	ı	<u> </u>

	1 -	_		
1	2	3	4	5
знание основных критериев безопасности	+	+		+
кулинарных полуфабрикатов	ı	I I		1
знание правил разделки различных видов				
мяса, птицы, рыбы, нормы выхода	+	+		+
полуфабрикатов				
знание правил механической обработки				
картофеля, овощей, зелени, нормы их	+	+		+
отходов				
знание правил работы и эксплуатации				
технологического оборудования	+	+		+
знание правил упаковки и				
транспортировки, хранения и сроков	+	+		+
годности полуфабрикатов				
Профессиональное умение				
изготовление основных видов				
полуфабрикатов из различных продуктов	+	+		+
проведение органолептической оценки				
качества и бракеража кулинарных	+	+		+
продуктов				
соблюдение правил эксплуатации				
технологического оборудования	+	+		+
пользование технологическими картами на				
изготавливаемые полуфабрикаты	+	+		+
Аналитическое мышление				
использование комплексного анализа при				
выявлении проблем в процессе				+
обслуживания потребителей				
Инициативность				
вынесение предложений по				
совершенствованию процесса				
обслуживания в пределах своих				+
полномочий				
готовность к изменениям, их внедрение				+
Коммуникабельность				
умение выстраивать взаимоотношения с				
посетителями, сотрудниками				+
применение наиболее эффективных способов				
коммуникации				+
помощь другим в достижении поставленных				
целей посредством личного опыта, знаний и				+
умений				
Самообразование и развитие				
систематизация и непрерывное получение				
знаний о новых тенденциях в сфере				
общественного питания систематизация и		+		+
непрерывное получение знаний о новых				
тенденциях в сфере общественного питания				
L L	1	1	I .	1

Завершение таблицы В.2.

1	2	3	4	5
Этичность поведения				
соблюдение этических норм поведения в				1
отношении потребителей, сотрудников				+

^{*} составлено автором на основе [82; 38, 167], а также результатов опроса руководителей предприятий гостинично-ресторанных услуг;

^{**} экспертное мнение учитывалось в случае поддержки индикатора компетенции ≥ 50% опрошенных руководителей предприятий гостинично-ресторанных услуг.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Формы анкет для опроса специалистов предприятий сферы гостиничноресторанных услуг по вопросам качества труда и его развития

Таблица Г.1 – Анкета для оценки качества труда обслуживающего и производственного персонала предприятий

Уважаемый респондент! Нами осуществляется опрос с целью определения уровня качества труда персонала предприятий.

Правила заполнения анкеты: для каждого сотрудника установите оценку выполнения его профессиональных обязанностей с применением 5-балльной оценочной шкалы (5 — «отлично», 4 — «хорошо», 3 — «удовлетворительно», 2 — «неудовлетворительно», 1 — «плохо»)

Укажите категорию персонала:																
метрдотель	хостес		сомель													
старший официант	старший бармен	(официа	НТ												
бармен	бариста	(буфетчі	ик												
кассир	продавец кулинарии	заведую	щийпрои	ІЗВОДС	TBOM	[
зам. зав, производством	шеф-повар	ше	еф-конд	итер												
начальник цеха	зам. начальника цеха		су-шеф					су-шеф				су-шеф				
повар-бригадир	кондитер-бригадир		повар					повар								
диетповар	кондитер		пекарь													
	изготовитель пищевых полуфа	брикатов														
деятельность персонала, приоритеты в работе, контине заполняется для таких категор	организаторские способности — умение организовывать деятельность персонала, распределять обязанности, расставлять приоритеты в работе, контролировать результаты *не заполняется для таких категорий как официант/бармен; бариста; буфетчик; кассир; продавец кулинарии; повар; диетповар; кондитер; пекарь; изготовитель пищевых															
ориентация на потреби	полуфабрикатов ориентация на потребителя — определение условий наилучшего удовлетворения потребителей и их достижение															

роментация на результати — обеспечение максимального достижения предоставлении посредством выполнения трудовых функций планирование деятельности							
планирование деятельности* — внесение личного вклада в разработку планов развития предприятия, текущих планов деятельности		_		-	\Box	1	
разработку планов развития предприятия, текущих планов деятельности **ne заполняется для таких категорий как бариста; буфетчик; кассир; продавен кулинарии услуг **ne заполняется для таких категорий как повар; диетповар; кондитер; пекарь: изготовитель тищевых полуфабрикатов профессиональное знание — знания об объекте (характеристиках и способах применения), необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг **ne заполняется для таких категорий как повар; диетповар; кондитер; пекарь: изготовитель тищевых полуфабрикатов профессиональное знание — знания об объекте (характеристиках и способах применения), необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг **npoфессиональное умение — умения и навыки необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг **aналитическое мышление — способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем **uнициативность — умение генерировать принципиально новые, воплющать их в жизнь и мотивировать других **coммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и дичностной сферах **caмообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности **me заполняется для диагности в отношении потребителя да да да да да да да да да да да да да	целей организации посредством выполнения трудовых функции	4		2			
разработку планов развития предприятия, текущих планов деятельности **ne заполняется для таких категорий как бариста; буфетчик; кассир; продавен кулинарии услуг **ne заполняется для таких категорий как повар; диетповар; кондитер; пекарь: изготовитель тищевых полуфабрикатов профессиональное знание — знания об объекте (характеристиках и способах применения), необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг **ne заполняется для таких категорий как повар; диетповар; кондитер; пекарь: изготовитель тищевых полуфабрикатов профессиональное знание — знания об объекте (характеристиках и способах применения), необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг **npoфессиональное умение — умения и навыки необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг **aналитическое мышление — способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем **uнициативность — умение генерировать принципиально новые, воплющать их в жизнь и мотивировать других **coммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и дичностной сферах **caмообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности **me заполняется для диагности в отношении потребителя да да да да да да да да да да да да да	планирование деятельности * — внесение личного вклада в						
#ме заполивется для таких категорий как бариста; буфетчик; кассир; продавец кулинарии управление конфликтами* — умение решать конфликтные ситуации, способность слушать и слышать при предоставлении услуг *ме заполивется для таких категорий как повар; диетповар; кондитер; пекарь; изготовитель тищевых полуфабрикатов профессиональное знание — знания об объекте (характеристиках и способах применения), необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг профессиональное умение — умения и навыки необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг профессиональное умение — умения и навыки необходимые для достижения наилучших разультатов при предоставлении услуг профессиональное умение — способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем инициативность — умение генерировать принципиально новые, воплощать их в жизнь и мотивировать других коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и дичностной сфера самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2 2		5		3		1	
управление конфликтами* — умение решать конфликтные ситуации, способность слушать и слышать при предоставлении услуг **ne заполняется для таких категорий как повар: диетповар: кондитер: пекарь: изготовитель пищевых полуфабрикатов профессиональное знание — знания об объекте (характеристиках и способах применения), необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг профессиональное умение — умения и навыки необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг аналитическое мышление — способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем инициативность — умение генерировать принципиально новые, воплющать их в жизнь и мотивировать других коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2		4		2			
ситуации, способность слушать и слышать при предоставлении услуг **we заполняется для таких категорий как повар; диетповар; кондитер; пекарь; изготовитель пищевых полуфабрикатов профессиональное знание — знания об объекте (характеристиках и способах применения), необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг профессиональное умение — умения и навыки необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг аналитическое мышление — способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем инициативность — умение генерировать принципиально новые, воплощать их в жизнь и мотивировать других коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2							
*************************************	<i>управление конфликтами</i> * – умение решать конфликтные		П		Ī	1	
*не заполняется для таких категорий как повар; диетповар; кондитер; пекарь; изготовитель пищевых полуфабрикатов профессиональное знание — знания об объекте (характеристиках и способах применения), необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг профессиональное умение — умения и навыки необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг аналитическое мышление — способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем инициативность — умение генерировать принципиально новые, воплощать их в жизнь и мотивировать других коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2	ситуации, способность слушать и слышать при предоставлении	5		3	_	1	
профессиональное знание — знания об объекте (характеристиках и способах применения), необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг профессиональное умение — умения и навыки необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг аналитическое мышление — способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем инициативность — умение генерировать принципиально новые, воплощать их в жизнь и мотивировать других коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 5 3 1 1 4 2 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	услуг	4		2			
способах применения), необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг профессиональное умение — умения и навыки необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг аналитическое мышление — способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем инициативность — умение генерировать принципиально новые, воплощать их в жизнь и мотивировать других коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и деятельности и дичностной сферах самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2							
профессиональное умение — умения и навыки необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг профессиональное умение — умения и навыки необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг аналитическое мышление — способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем инициативность — умение генерировать принципиально новые, воплощать их в жизнь и мотивировать других коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2	профессиональное знание – знания об объекте (характеристиках и	5		3		1	
профессиональное умение — умения и навыки необходимые для достижения наилучших результатов при предоставлении услуг аналитическое мышление — способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем инициативность — умение генерировать принципиально новые, воплощать их в жизнь и мотивировать других коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2	способах применения), необходимые для достижения наилучших	_		_			
достижения наилучших результатов при предоставлении услуг аналитическое мышление — способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем шнициативность — умение генерировать принципиально новые, воплощать их в жизнь и мотивировать других коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2	результатов при предоставлении услуг			2			
достижения наилучших результатов при предоставлении услуг аналитическое мышление — способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем инициативность — умение генерировать принципиально новые, воплощать их в жизнь и мотивировать других коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2	nnodocenoughtuoe vaenue vaenus u nontucu neobvorumue uns	5		3		1	
аналитическое мышление – способность к проведению анализа в рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем 5 3 1 инициативность – умение генерировать принципиально новые, воплощать их в жизнь и мотивировать других 5 3 1 коммуникабельность – способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах 5 3 1 самообразование и развитие – стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности 5 3 1 этичность поведения – стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 5 3 1							
рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем ———————————————————————————————————	Account the property of the pr						
рамках своей профессиональной деятельности, установление причинно-следственных связей, диагностика проблем шнициативность — умение генерировать принципиально новые, воплощать их в жизнь и мотивировать других коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2	<i>аналитическое мышление</i> – способность к проведению анализа в	5		3		1	
инициативность — умение генерировать принципиально новые, воплощать их в жизнь и мотивировать других 5 3 1 коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах 5 3 1 самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности 5 3 1 этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 5 3 1		_					
воплощать их в жизнь и мотивировать других коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2	причинно-следственных связей, диагностика проблем			2			
воплощать их в жизнь и мотивировать других коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2	нишнамионосмь умение геневиворать принципиально порте	5		3		1	
коммуникабельность — способность работать в коллективе, способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах 5 3 1 самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности 5 3 1 этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 5 3 1				2			
способность к деловым коммуникациям в профессиональной и личностной сферах самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2			L .				
личностной сферах самообразование и развитие — стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2	1 · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	5		3		1	
самообразование и развитие – стремление к получению новых знаний в профессиональной сфере деятельности 5 3 1 этичность поведения – стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 5 3 1			\vdash		\dashv	1	
знаний в профессиональной сфере деятельности 3 тичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2	личностной сферах	4		2			
знаний в профессиональной сфере деятельности 3 тичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2	едмообразование и развимие _ стремпение и получению порги	5		3		1	
этичность поведения — стремление к соблюдению норм поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2					\dashv		
поведения, вежливости, внимательности в отношении потребителя 4 2	annum 2 mp a 4 a serion ambiton a 4 a p a Mantanbula a 11			2			
<u> </u>	этичность поведения – стремление к соблюдению норм	5		3		1	
и сотрудников		4		2	\neg		
	и сотрудников			I			

Благодарим за участие в опросе!

Таблица Г.2 – Анкета оценки программ обучения персонала предприятий общественного питания

Уважаемый респондент! Нами осуществляется опрос с целью определения наиболее эффективной программы развития компетенций персонала предприятий общественного питания.

Правила заполнения анкеты: для каждой программы обучения персонала проведите ранжирование по установленным критериям эффективности. Обратите внимание, что:

- используется 8-бальная шкала оценки, где 1 балл минимальное значение показателя, 8 баллов максимальное значение показателя;
- каждый балльный показатель может быть использован только один раз.

	Проранжируйте важность критериев эффективности развития компетенций по
~	8-ми балльной шкале
Доступность – возможность получения доступа к ресурсу у	
предприятий и организаций с различными возможностями, в	
т.ч. финансовыми.	
<i>Инновационность</i> – использование инновационных	
образовательных технологий и оригинальных образовательных	
идей, прогрессивное содержание образовательного курса.	
Контролируемость – использование максимально	
результативных форм и направлений контроля результатов	
обучения.	
<i>Презентационность</i> – культура предоставления	
информации, ее доступность для понимания.	
<i>Прогностичность</i> – ориентация на удовлетворение	
перспективных потребностей персонала и предприятия в	
знаниях, умениях, навыках.	
Реалистичность – четкость ожидаемых результатов в	
развитии компетенций, простота реализации образовательной	
программы.	
<i>Тиражированность</i> – возможность повторного	
распространения и внедрения программы, реалистичность	
ресурсной базы.	
Доступность – возможность получения доступа к ресурсу у	
предприятий и организаций с различными возможностями, в	
т.ч. финансовыми.	

	Традиционное обучение (лекции, семинары)	Конференция, дискуссия, беседа «за круглым столом»	Стажировка	Наставничество (кураторство)	Коучинг (экспертное консультирование)	E-learning (электронное обучение)	Самообучение	Тренинг (краткосрочное обучение)	направлений развития компетенций по 8-ми балльной шкале (в каждой строке)
Доступность — возможность получения доступа к ресурсу у предприятий и организаций с различными возможностями, в т.ч. финансовыми.									балльной шк
Инновационность – использование инновационных образовательных технологий и оригинальных образовательных идей, прогрессивное содержание образовательного курса.									энций по 8-ми (
Контролируемость — использование максимально результативных форм и направлений контроля результатов обучения.									вития компетс
Презентационность — культура предоставления информации, ее доступность для понимания.									ий разі
Прогностичность—ориентация на удовлетворение перспективных потребностей персонала и предприятия в знаниях, умениях, навыках.									
Реалистичность — четкость ожидаемых результатов в развитии компетенций, простота реализации образовательной программы.									Проранжируйте важность
Тиражированность – возможность повторного распространения и внедрения программы, реалистичность ресурсной базы.									оранжируі
Целосиность – полнота выявления проблем и предоставления информации, наличие системного подхода.									Пр

Благодарим за участие в опросе!

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Оценка качества труда персонала на предприятиях гостинично-ресторанных услуг

Таблица Д.1 – Балльная оценка качества труда персонала предприятий

		V	NO DOLLI	200 HI		modru		TO MITO		р болг	IOV	
		УŢ	овень	реализ	зации I	трофил	іьных і	KOMHE	енции	в балл	ıax	
Категория персонала	организаторские способности	ориентация на потребителя	ориентация на результат	планирование деятельносги	управление конфликтами	профессиональное знание	профессиональное умение	аналитическое мышление	инициативность	коммуникабельность	самообразование и развитие	этичность поведения
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
			Ка	фе «Г	уси-ле	беди»	I	I	I	I		
Менеджер зала (хостес) 1	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3
Менеджер зала (хостес) 2	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
Заведующий производством	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
Повар-бригадир	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4
Старший официант	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4
Официант 1	-	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3
Официант 2	ı	3	4	3	2	4	4	2	2	4	3	3
Официант 3	-	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
Официант 4	ı	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3
Официант 5	ı	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
Официант 6	ı	5	5	5	5	4	4	3	2	2	3	5
Официант 7	ı	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4
Бармен 1	-	4	3	5	4	3	4	3	4	5	3	4
Бармен 2	-	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4
Повар 1	-	3	3	3	-	4	4	5	3	4	5	4
Повар 2	-	4	4	5	-	5	5	5	5	5	5	3
Повар 3	-	4	4	5	-	5	5	5	5	4	5	5
			К	афе «l	Манда	рин»						
Менеджер зала (хостес)	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5
Повар-бригадир	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3
Официант 1	-	3	3	4	3	3	4	2	2	3	2	3
Официант 2	-	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4
Официант 3	1	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Официант 4	-	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4
Официант 5	-	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3
Официант 6	-	4	2	2	4	4	2	3	2	3	3	2
Бармен 1	-	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4
Бармен 2	-	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
Повар 1	-	3	4	5		4	4	3	3	3	5	4
Повар 2	-	5	4	5	_	5	4	5	5	2	5	4
Повар 3	-	4	5	5	_	4	5	5	5	4	4	4
Повар-кондитер	-	5	5	4	_	4	4	4	5	5	5	5
ттевир келдитер			_		нская	-		•	Ü		Ü	
Менеджер зала	_					-						
(хостес)	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
Старший												
официант/бармен	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
Заведующий		4			_	4				4	_	4
производством	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
Официант 1	-	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3
Официант 2	-	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	2
Официант 3	-	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2
Официант 4	-	3	4	4	4	5	4	3	3	2	3	3
Официант 5	-	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4
Официант 6	-	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	5
Официант 7	-	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	3
Официант 8	-	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3
Бармен 1	-	4	4	4	3	5	5	2	4	5	5	4
Бармен 2	-	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4
Бариста	-	4	5	5	-	4	3	5	5	4	5	3
Повар 1	-	3	3	4	-	3	4	4	4	3	5	4
Повар 2	-	4	5	5	-	5	4	5	5	4	4	4
Повар 3	-	5	5	5	-	4	4	5	5	3	5	4
Повар 4	-	4	5	4	-	4	4	5	4	4	5	5
Пекарь	-	4	5	5	-	4	4	5	5	4	4	3
				Кафе	«Coy	c»						
Менеджер зала	3	4	5	4	3	4	4	4	2	4	3	3
(хостес)	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3
Заведующий	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
производством	3	3))	3	3	3	3	3	4	3	3
Официант 1	-	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3
Официант 2	ı	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
Официант 3	ı	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3
Официант 4	ı	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4
Официант 5	ı	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
Бармен 1	ı	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
Бармен 2	ı	3	2	3	2	4	3	4	4	2	2	2
Повар 1	-	4	4	5	-	4	4	4	5	4	4	4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Повар 2	-	2	2	2	-	3	2	3	1	1	2	3
Кондитер	_	4	3	3	_	4	4	3	3	3	3	4
					«Шанс							
Менеджер зала	_	2					_	_	_	2	2	2
(хостес)	5	2	5	3	2	2	5	5	2	2	3	2
Бригадир												
официантов и	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
барменов												
Бригадир поваров	2	5	2	5	5	5	5	4	2	2	5	5
Официант 1	ı	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2
Официант 2	1	2	5	3	2	5	5	2	3	3	2	2
Официант 3	1	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2
Официант 4	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
Официант 5	ı	2	5	2	2	5	5	3	3	2	2	2
Официант 6	ı	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
Бармен 1	ı	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2
Бармен 2	ı	5	2	5	2	2	2	5	5	2	2	5
Бариста	-	2	2	5	-	2	2	2	3	2	2	5
Повар 1	1	2	2	2	-	5	2	3	2	2	2	5
Повар 2	ı	3	2	3	-	2	2	5	2	3	3	2
Повар 3	ı	2	3	3	-	5	5	3	3	3	3	2
Кондитер	ı	2	2	2	-	2	2	2	2	2	2	2
				сторан	«Map	инад»	,					
Метрдотель	5	5	2	2	5	2	2	3	3	5	2	2
Менеджер зала	2	2	2	3	2	2	5	2	3	3	3	2
(хостес) 1									3	3		
Менеджер зала	2	5	5	2	3	2	2	2	2	2	2	2
(хостес) 2												
Старший официант	2	5	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2
Старший бармен	2	5	2	5	5	2	5	2	2	2	5	5
Заведующий	2	5	2	2	5	5	2	2	2	2	5	5
производством												
Шеф-повар	5	5	2	5	5	5	5	2	2	2	2	5
Официант 1	-	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2
Официант 2	-	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
Официант 3	-	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3
Официант 4	-	5	2	5	5	2	2	2	5	2	2	5
Официант 5	-	2	3	3	3	5	5	2	2	3	3	3
Официант 6	-	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2
Официант 7	-	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2
Официант 8	-	2	5	5	3	5	5	2	2	3	3	2
Официант 9	-	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3
	-	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3
Официант 10).	_	_								
Официант 11	-	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3
	-	3 3	3 2 2	3 2 3	3 5 3	5 3	5 2	3 2 3	3 2	3 2 2	2 2 5	$\frac{3}{2}$

Окончание таблицы Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Бармен 2	-	2	2	2	3	3	3	2	5	5	2	2
Бармен 3	-	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2
Бармен 4	-	5	5	2	2	5	2	2	2	5	5	2
Бармен 5	-	2	2	2	5	5	5	2	2	5	5	2
Бариста	-	2	2	2		5	5	3	3	3	3	2
Повар 1	-	2	3	2	-	2	3	5	5	5	5	5
Повар 2	-	5	5	5	-	2	2	2	3	2	2	2
Повар 3	-	2	3	2	-	2	2	3	3	2	3	2
Повар 4	-	3	3	2	-	2	2	3	3	3	2	3
Повар 5	-	2	5	3	-	2	5	2	2	3	2	2
Повар 6	-	2	2	2	-	5	5	2	2	5	5	5
Кондитер	-	2	5	5	-	2	2	5	5	3	2	5
Пекарь	-	2	2	2	-	2	2	3	3	3	3	3
1		Тав	верна-	гриль	«Охот	а на за	айцевх	>	I	I	I	
Менеджер зала	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4
(хостес) 1	4	3	4	3	4	4	נ	4	3	4	J	4
Менеджер зала	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4
(хостес) 2	3	+	4	3	3	-		+	3	4	3	+
Заведующий	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3
производством												
Бригадир поваров	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
Официант 1	-	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3
Официант 2	-	3	2	4	3	3	3	3	2	3	4	3
Официант 3	-	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3
Официант 4	-	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4
Официант 5	-	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2
Официант 6	-	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
Официант 7	ı	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
Официант 8	-	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3
Официант 9	-	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
Официант 10	-	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
Бармен 1	-	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
Бармен 2	-	4	3	5	4	4	5	4	4	3	3	4
Бармен 3	-	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Повар 1	-	3	3	4	-	4	4	4	4	3	3	3
Повар 2	-	4	4	4	-	4	4	4	4	4	4	5
Повар 3	-	5	4	5	-	5	5	5	4	5	4	3
Кондитер	-	4	4	4	-	4	3	4	4	4	4	4
Пекарь	ı	5	5	5	-	4	5	5	5	4	4	4

^{*} составлено автором на основе обработки анкет.

Таблица Д.2 – Сводные показатели качества труда персонала предприятий

		П	оказател	њ проф	ессиона	пьного м	иастерст	гва сотр	удника і	в разрез	е компе	генций ((I_i)	0
Предприятие	Категория персонала	организаторские способности	ориентация на потребителя	ориентация на результат	планирование деятельности	управление конфликтами	профессиональное знание	профессиональное умение	аналитическое Мышление	инициативность	коммуника- бельность	самообразование и развитие	этичность поведения	Интегральный показатель профессионального мастерства (In)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Менеджер зала (хостес) 1	0,1	0,104	0,13	0,04	0,048	0,112	0,15	0,03	0,02	0,048	0,03	0,06	0,872
	Менеджер зала (хостес) 2	0,1	0,104	0,13	0,05	0,06	0,14	0,12	0,03	0,02	0,048	0,03	0,08	0,912
	Старший официант	0,088	0,08	0,088	0,05	0,02	0,16	0,128	0,03	0,016	0,072	0,03	0,096	0,858
	Официант 1	-	0,136	0,016	0,024	0,02	0,152	0,248	0,02	0,02	0,056	0,03	0,072	0,794
	Официант 2	-	0,102	0,016	0,002	0,001	0,152	0,248	0,001	0,004	0,056	0,002	0,072	0,652
l â	Официант 3	-	0,136	0,016	0,024	0,016	0,152	0,248	0,016	0,012	0,042	0,018	0,072	0,752
Кафе «Гуси-лебеди»	Официант 4	-	0,068	0,008	0,018	0,012	0,114	0,124	0,008	0,008	0,028	0,012	0,072	0,472
-JIe	Официант 5	-	0,102	0,016	0,018	0,012	0,152	0,186	0,012	0,016	0,042	0,024	0,096	0,676
си	Официант 6	-	0,17	0,02	0,03	0,02	0,152	0,248	0,012	0,008	0,028	0,018	0,12	0,826
Ê	Официант 7	-	0,136	0,02	0,03	0,016	0,19	0,248	0,02	0,016	0,07	0,03	0,096	0,872
)e `	Бармен 1	-	0,136	0,012	0,03	0,016	0,114	0,248	0,012	0,016	0,07	0,018	0,096	0,768
- (ad	Бармен 2	-	0,136	0,02	0,03	0,016	0,152	0,31	0,02	0,016	0,07	0,03	0,096	0,896
	Заведующий производством	0,088	0,088	0,11	0,04	0,02	0,11	0,34	0,03	0,02	0,04	0,03	0,018	0,934
	Повар-бригадир	0,1	0,04	0,06	0,02	0,016	0,208	0,35	0,02	0,016	0,04	0,04	0,016	0,926
	Повар 1	-	0,036	0,006	0,018	-	0,352	0,272	0,01	0,018	0,032	0,03	0,008	0,782
	Повар 2	-	0,048	0,008	0,03	-	0,44	0,34	0,01	0,03	0,04	0,03	0,006	0,982
	Повар 3	-	0,048	0,008	0,03	ı	0,44	0,34	0,01	0,03	0,032	0,03	0,01	0,978

Продолжение таблицы Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Менеджер зала (хостес)	0,08	0,13	0,13	0,04	0,048	0,112	0,12	0,024	0,02	0,048	0,03	0,1	0,882
	Официант 1	-	0,102	0,012	0,024	0,012	0,114	0,248	0,008	0,008	0,042	0,012	0,072	0,654
	Официант 2	-	0,136	0,012	0,03	0,02	0,19	0,248	0,016	0,016	0,07	0,03	0,096	0,864
	Официант 3	-	0,136	0,016	0,03	0,016	0,152	0,248	0,02	0,016	0,042	0,03	0,096	0,802
Кафе «Мандарин»	Официант 4	-	0,136	0,02	0,03	0,016	0,19	0,31	0,02	0,02	0,056	0,03	0,096	0,924
(ap	Официант 5	-	0,136	0,012	0,018	0,016	0,114	0,248	0,012	0,012	0,056	0,024	0,072	0,72
анд	Официант 6	-	0,136	0,008	0,012	0,016	0,152	0,124	0,012	0,008	0,042	0,018	0,048	0,576
Ã	Бармен 1	-	0,17	0,02	0,03	0,016	0,152	0,31	0,02	0,016	0,07	0,03	0,096	0,93
) Se	Бармен 2	-	0,102	0,016	0,024	0,016	0,114	0,248	0,012	0,012	0,042	0,018	0,072	0,676
ζaφ	Повар-бригадир	0,1	0,05	0,048	0,016	0,02	0,208	0,35	0,02	0,02	0,04	0,04	0,012	0,924
	Повар 1	-	0,036	0,008	0,03	-	0,352	0,272	0,006	0,018	0,024	0,03	0,008	0,784
	Повар 2	-	0,06	0,008	0,03	-	0,44	0,272	0,01	0,03	0,016	0,03	0,008	0,904
	Повар 3	-	0,048	0,01	0,03	-	0,352	0,34	0,01	0,03	0,032	0,024	0,008	0,884
	Повар-кондитер	-	0,06	0,01	0,024	-	0,352	0,272	0,008	0,03	0,04	0,03	0,01	0,836
	Менеджер зала (хостес)	0,06	0,104	0,104	0,04	0,048	0,112	0,15	0,024	0,016	0,048	0,024	0,1	0,83
≘	Старший официант/бармен	0,088	0,08	0,088	0,05	0,016	0,16	0,16	0,03	0,02	0,09	0,024	0,12	0,926
BHS	Официант 1	-	0,102	0,016	0,018	0,012	0,114	0,186	0,016	0,016	0,028	0,012	0,072	0,592
деревня»	Официант 2	-	0,102	0,012	0,018	0,012	0,076	0,124	0,012	0,008	0,042	0,024	0,048	0,478
	Официант 3	-	0,068	0,012	0,018	0,012	0,076	0,186	0,012	0,012	0,028	0,012	0,048	0,484
Ка	Официант 4	-	0,102	0,016	0,024	0,016	0,19	0,248	0,012	0,012	0,028	0,018	0,072	0,738
IHC	Официант 5	-	0,136	0,02	0,03	0,02	0,19	0,31	0,016	0,016	0,042	0,024	0,096	0,9
aBs	Официант 6	-	0,136	0,012	0,018	0,016	0,19	0,248	0,02	0,016	0,042	0,024	0,12	0,842
Кафе «Славянская	Официант 7	-	0,136	0,016	0,03	0,016	0,152	0,248	0,02	0,02	0,056	0,03	0,072	0,796
e š	Официант 8	-	0,102	0,012	0,024	0,02	0,152	0,248	0,016	0,012	0,056	0,024	0,072	0,738
-aф	Бармен 1	-	0,136	0,016	0,024	0,012	0,19	0,31	0,008	0,016	0,07	0,03	0,096	0,908
🛪	Бармен 2	-	0,102	0,016	0,03	0,016	0,152	0,248	0,02	0,02	0,056	0,03	0,096	0,786
	Бариста	-	0,128	0,05	0,02	-	0,152	0,156	0,02	0,05	0,056	0,05	0,078	0,76

Продолжение таблицы Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Заведующий производством	0,11	0,088	0,11	0,04	0,02	0,088	0,272	0,03	0,016	0,04	0,03	0,024	0,868
	Повар 1	-	0,036	0,006	0,024	-	0,264	0,272	0,008	0,024	0,024	0,03	0,008	0,696
	Повар 2	-	0,048	0,01	0,03	-	0,44	0,272	0,01	0,03	0,032	0,024	0,008	0,904
	Повар 3	-	0,06	0,01	0,03	-	0,352	0,272	0,01	0,03	0,024	0,03	0,008	0,826
	Повар 4	-	0,048	0,01	0,024	-	0,352	0,272	0,01	0,024	0,024	0,03	0,01	0,804
	Пекарь	1	0,048	0,01	0,03	-	0,352	0,272	0,01	0,03	0,032	0,024	0,006	0,814
	Менеджер зала (хостес)	0,06	0,104	0,13	0,04	0,036	0,112	0,12	0,024	0,008	0,048	0,018	0,06	0,76
	Официант 1	ı	0,17	0,02	0,03	0,016	0,19	0,31	0,02	0,016	0,056	0,018	0,072	0,918
	Официант 2	1	0,102	0,012	0,024	0,016	0,152	0,248	0,016	0,016	0,042	0,018	0,072	0,718
<u>~</u>	Официант 3	-	0,102	0,012	0,018	0,012	0,114	0,124	0,012	0,008	0,042	0,012	0,072	0,528
Кафе «Соус»	Официант 4	-	0,136	0,012	0,024	0,016	0,152	0,186	0,012	0,012	0,056	0,018	0,096	0,72
Ç	Официант 5	-	0,136	0,016	0,024	0,012	0,152	0,186	0,016	0,016	0,056	0,024	0,096	0,734
ě	Бармен 1	-	0,102	0,016	0,03	0,02	0,152	0,248	0,02	0,02	0,07	0,03	0,12	0,828
Caφ	Бармен 2	ı	0,102	0,008	0,018	0,008	0,152	0,186	0,016	0,008	0,028	0,012	0,048	0,586
1 2	Заведующий производством	0,11	0,11	0,11	0,04	0,02	0,11	0,34	0,03	0,02	0,04	0,03	0,03	0,99
	Повар 1	-	0,048	0,008	0,03	-	0,352	0,272	0,008	0,03	0,032	0,024	0,008	0,812
	Повар 2	-	0,024	0,004	0,012	-	0,264	0,136	0,006	0,006	0,008	0,006	0,002	0,468
	Кондитер	-	0,048	0,006	0,018	-	0,352	0,272	0,006	0,018	0,024	0,018	0,01	0,772
	Менеджер зала (хостес)	0,1	0,104	0,13	0,03	0,048	0,112	0,15	0,03	0,016	0,048	0,018	0,08	0,866
«Шансон»	Бригадир официантов и барменов	0,088	0,06	0,066	0,03	0,016	0,128	0,128	0,018	0,012	0,054	0,018	0,072	0,69
анс	Официант 1	-	0,102	0,016	0,012	0,012	0,152	0,248	0,012	0,012	0,056	0,018	0,096	0,736
	Официант 2	1	0,136	0,02	0,018	0,016	0,19	0,31	0,016	0,012	0,042	0,024	0,096	0,88
ě	Официант 3	1	0,102	0,008	0,012	0,008	0,114	0,186	0,008	0,008	0,028	0,018	0,096	0,588
Кафе	Официант 4	-	0,102	0,016	0,018	0,012	0,114	0,248	0,016	0,008	0,028	0,012	0,096	0,67
×	Официант 5	-	0,136	0,02	0,024	0,016	0,19	0,31	0,012	0,012	0,056	0,024	0,096	0,896
	Официант 6	-	0,136	0,012	0,018	0,012	0,114	0,186	0,008	0,012	0,028	0,018	0,072	0,616

Продолжение таблицы Д.2.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Бармен 1	-	0,136	0,016	0,018	0,012	0,152	0,248	0,016	0,016	0,042	0,024	0,096	0,776
	Бармен 2	-	0,17	0,016	0,03	0,016	0,152	0,248	0,02	0,02	0,056	0,024	0,12	0,872
	Бариста	-	0,128	0,04	0,02	-	0,152	0,208	0,016	0,03	0,056	0,04	0,13	0,82
	Бригадир поваров	0,08	0,05	0,048	0,02	0,02	0,26	0,35	0,002	0,016	0,032	0,04	0,02	0,938
	Повар 1	-	0,048	0,008	0,024	-	0,44	0,272	0,006	0,024	0,032	0,024	0,01	0,888
	Повар 2	-	0,036	0,008	0,018	-	0,352	0,272	0,01	0,024	0,024	0,018	0,008	0,77
	Повар 3	-	0,048	0,006	0,018	-	0,44	0,34	0,006	0,018	0,024	0,018	0,008	0,926
	Кондитер	-	0,048	0,008	0,024	-	0,352	0,272	0,008	0,024	0,032	0,024	0,008	0,8
	Метрдотель	0,11	0,13	0,104	0,048	0,05	0,112	0,088	0,018	0,018	0,08	0,024	0,08	0,862
	Менеджер зала (хостес) 1	0,08	0,104	0,104	0,03	0,048	0,112	0,15	0,024	0,012	0,036	0,018	0,08	0,798
	Менеджер зала (хостес) 2	0,08	0,13	0,13	0,04	0,036	0,112	0,12	0,024	0,016	0,048	0,024	0,08	0,84
	Старший официант	0,088	0,1	0,066	0,03	0,016	0,096	0,128	0,018	0,016	0,072	0,018	0,096	0,744
	Официант 1	-	0,102	0,012	0,012	0,012	0,152	0,248	0,012	0,008	0,042	0,024	0,096	0,72
_	Официант 2	-	0,102	0,016	0,024	0,008	0,076	0,124	0,012	0,012	0,042	0,018	0,096	0,53
«Маринад»	Официант 3	-	0,136	0,012	0,024	0,012	0,152	0,248	0,008	0,016	0,042	0,024	0,072	0,746
НИ	Официант 4	-	0,17	0,016	0,03	0,02	0,152	0,248	0,016	0,02	0,056	0,024	0,12	0,872
ſap	Официант 5	-	0,136	0,012	0,018	0,012	0,19	0,31	0,016	0,016	0,042	0,018	0,072	0,842
\$	Официант 6	-	0,102	0,008	0,012	0,004	0,076	0,124	0,012	0,008	0,028	0,012	0,096	0,482
Ресторан	Официант 7	-	0,102	0,016	0,018	0,012	0,114	0,186	0,008	0,012	0,042	0,018	0,096	0,624
Top	Официант 8	-	0,136	0,02	0,03	0,012	0,19	0,31	0,016	0,016	0,042	0,018	0,096	0,886
ec	Официант 9	-	0,102	0,008	0,018	0,016	0,152	0,186	0,016	0,012	0,028	0,018	0,072	0,628
	Официант 10	-	0,102	0,012	0,024	0,016	0,114	0,248	0,016	0,016	0,042	0,018	0,072	0,68
	Официант 11	-	0,102	0,012	0,018	0,012	0,152	0,248	0,012	0,016	0,042	0,024	0,072	0,71
	Официант 12	-	0,102	0,016	0,024	0,02	0,19	0,31	0,016	0,001	0,056	0,024	0,096	0,855
	Старший бармен	0,088	0,1	0,088	0,05	0,02	0,128	0,16	0,024	0,016	0,072	0,03	0,12	0,896
	Бармен 1	-	0,102	0,008	0,018	0,012	0,114	0,248	0,012	0,016	0,056	0,03	0,096	0,712
	Бармен 2	-	0,136	0,016	0,024	0,012	0,114	0,186	0,016	0,02	0,07	0,024	0,096	0,714

Продолжение таблицы Д.2.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Бармен 3	-	0,102	0,016	0,024	0,012	0,114	0,186	0,016	0,016	0,056	0,018	0,096	0,656
	Бармен 4	-	0,17	0,02	0,024	0,016	0,19	0,248	0,016	0,016	0,07	0,03	0,096	0,896
	Бармен 5	-	0,136	0,016	0,024	0,02	0,19	0,31	0,016	0,016	0,07	0,03	0,096	0,924
	Бариста	-	0,128	0,04	0,016	-	0,19	0,26	0,012	0,03	0,042	0,03	0,104	0,852
	Заведующий производством	0,088	0,11	0,088	0,032	0,02	0,11	0,272	0,024	0,016	0,04	0,03	0,03	0,86
	Шеф-повар	0,11	0,11	0,088	0,04	0,02	0,11	0,34	0,024	0,016	0,04	0,024	0,03	0,952
	Повар 1	-	0,048	0,006	0,024	-	0,352	0,204	0,01	0,03	0,04	0,03	0,01	0,754
	Повар 2	-	0,06	0,01	0,03	-	0,352	0,272	0,008	0,018	0,032	0,024	0,008	0,814
	Повар 3	-	0,048	0,006	0,012	-	0,352	0,272	0,006	0,018	0,032	0,018	0,004	0,768
	Повар 4	-	0,036	0,006	0,024	-	0,352	0,272	0,006		0,024	0,012	0,006	0,756
	Повар 5	-	0,048	0,01	0,018	-	0,352	0,34	0,008	0,024	0,024	0,024	0,008	0,856
	Повар 6	-	0,048	0,008	0,024	-	0,44	0,34	0,008	0,024	0,04	0,03	0,01	0,972
	Кондитер	-	0,048	0,01	0,03	-	0,352	0,272	0,01	0,03	0,024	0,024	0,01	0,81
	Пекарь	-	0,048	0,016	0,016	-	0,304	0,296	0,012	0,018	0,03	0,018	0,012	0,77
\$	Менеджер зала (хостес) 1	0,08	0,078	0,104	0,05	0,048	0,112	0,09	0,03	0,02	0,06	0,012	0,08	0,764
JeB	Менеджер зала (хостес) 2	0,1	0,104	0,104	0,03	0,036	0,112	0,12	0,024	0,02	0,048	0,03	0,08	0,808
зайцев»	Официант 1	-	0,136	0,016	0,03	0,02	0,152	0,248	0,02	0,02	0,056	0,03	0,072	0,8
	Официант 2	-	0,102	0,008	0,024	0,012	0,114	0,186	0,012	0,008	0,042	0,024	0,072	0,604
ľa E	Официант 3	-	0,136	0,016	0,024	0,016	0,152	0,248	0,02	0,016	0,042	0,024	0,072	0,766
«Охота на	Официант 4	-	0,17	0,016	0,018	0,016	0,19	0,248	0,02	0,016	0,056	0,024	0,096	0,87
	Официант 5	-	0,068	0,008	0,018	0,008	0,076	0,062	0,008	0,012	0,014	0,018	0,048	0,34
MJIB	Официант 6	-	0,136	0,012	0,024	0,016	0,114	0,248	0,012	0,016	0,056	0,024	0,096	0,754
d1-1	Официант 7	-	0,17	0,02	0,03	0,02	0,19	0,248	0,02	0,02	0,056	0,03	0,096	0,9
рна	Официант 8	-	0,102	0,012	0,024	0,02	0,152	0,248	0,016	0,012	0,056	0,024	0,072	0,738
Таверна-гриль	Официант 9	-	0,17	0,016	0,03	0,016	0,152	0,248	0,016	0,02	0,056	0,03	0,096	0,85
L	Официант 10	-	0,136	0,016	0,024	0,016	0,19	0,186	0,016	0,016	0,07	0,03	0,096	0,796

Окончание таблицы Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Бармен 1	-	0,136	0,016	0,03	0,016	0,152	0,31	0,016	0,02	0,056	0,03	0,096	0,878
	Бармен 2	-	0,136	0,012	0,03	0,016	0,152	0,31	0,016	0,016	0,042	0,018	0,096	0,844
	Бармен 3	-	0,136	0,02	0,024	0,016	0,152	0,248	0,016	0,016	0,056	0,024	0,072	0,78
	Заведующий производством	0,088	0,11	0,11	0,04	0,016	0,11	0,34	0,03	0,016	0,04	0,018	0,018	0,936
	Бригадир поваров	0,1	0,05	0,06	0,02	0,02	0,26	0,35	0,02	0,02	0,032	0,04	0,02	0,992
	Повар 1	-	0,036	0,006	0,024	-	0,352	0,272	0,008	0,024	0,024	0,018	0,006	0,77
	Повар 2	-	0,048	0,008	0,024	-	0,352	0,272	0,008	0,024	0,032	0,024	0,01	0,802
	Повар 3	-	0,06	0,008	0,03	-	0,44	0,34	0,01	0,024	0,04	0,024	0,006	0,982
	Кондитер	-	0,048	0,008	0,024	-	0,352	0,204	0,008	0,024	0,032	0,024	0,008	0,732
	Пекарь	-	0,06	0,02	0,02	-	0,304	0,37	0,02	0,03	0,04	0,024	0,016	0,904

^{*} рассчитано автором на основе обработки анкет.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Оценка направлений развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг Донецкой Народной Республики

Таблица Е.1 – Альтернативность направлений развития компетенций в разрезе критериев эффективности*

				Т			277.0		
				Фан	тор пре	восходо	угва Г	<u> </u>	
	Альтернативы	Традиционное обучение (D_l)	Конференции, дискуссии (D_2)	Стажировка (D_3)	Наставничество (D_4)	E-learning (D_5)	Коучинг (D_6)	Самообучение (<i>D</i> ₇)	Тренинг (D_8)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Kį	ритериі	й — дост	упност	b (K ₁)				
	Традиционное обучение (D_l)	1	1/3	1/3	1	3	1/3	1	1/3
КИ	Конференции, дискуссии (D_2)	3	1	1	3	3	1/3	3	1/3
Фактор уступки	Стажировка (D_3)	3	1	1	1	1	1/3	1	1/3
уст	Наставничество (D_4)	1	1/3	1	1	1	1/3	3	1/3
dc.	E-learning (D_5)	1/3	1/3	1	1	1	1/3	3	1/3
LKT(Коучинг (D_6)	3	3	3	3	3	1	5	1
Фа	Самообучение (D_7)	1	1/3	1	1/3	1/3	1/5	1	1/3
	Тренинг (D_8)	3	3	3	3	3	1	3	1
	Итого	15,46	9,39	11,39	13,39	15,39	3,85	20,03	3,98
	Криг	терий –	- иннова	ционно	сть (К2)				
	Традиционное обучение (D_I)	1	3	1	1	3	3	1/3	1
КИ	Конференции, дискуссии (D_2)	1/3	1	1/3	1/3	1	1	1/3	1
Уп	Стажировка (D_3)	1	3	1	1/3	1	1	1/3	1
Фактор уступки	Наставничество (D_4)	1	3	3	1	3	3	1	1
do	E-learning (D_5)	1/3	1	1	1/3	1	1	1/3	1
ıKŢ	Коучинг (D_6)	1/3	1	1	1/3	1	1	1/3	1
Ф	Самообучение (D_7)	3	3	3	3	3	3	1	3
	Тренинг (D_8)	1	1	1	1	1	1	1/3	1
	Итого	8,03	16,09	11,39	7,36	14,03	14,03	3,98	10
		<u> 1ерий — </u>			сть (Кз)			
	Традиционное обучение (D_I)		1/3	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1/3
КИ	Конференции, дискуссии (D_2)	3	1	3	3	5	3	1	3
Гуп	Стажировка (D_3)	3	1/3	1	1	3	3	1/3	1
Фактор уступки	Наставничество (D_4)	3	1/3	1	1	3	3	1/5	1
do	E-learning (D_5)	1	1/5	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1/3
1KT	Коучинг (D_6)	3	1/3	1/3	1/5	3	1	1/3	1
Ф	Самообучение (D7)	3	1	3	3	3	3	1	1
	Тренинг (D_8)	3	1/3	1	3	3	1	1	1
	Итого	20,18	3,86	10,02	12,05	22,09	14,69	4,52	8,66

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Крит	ерий - т	резент	ационно	ость (К4	ı)			
	Традиционное обучение (D_l)	1	1/3	1	1/3	3	1	1	1
КИ	Конференции, дискуссии (D_2)	3	1	1	1	3	1	1/3	1
Уп	Стажировка (D_3)	1	1	1	1	3	1	1/3	1
Фактор уступки	Наставничество (D_4)	3	1	1	1	3	1	1/3	1
dc	E-learning (D_5)	1/3	1/3	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1/3
ıKT	Коучинг (D_6)	1	1	1	1	3	1	1/3	1/3
Ф	Самообучение (D_7)	1	3	3	3	3	3	1	3
	Тренинг (D_8)	1	1	1	3	3	3	1/5	1
	Итого	11,39	8,69	9,36	10,72	22,09	11,39	3,98	8,66
	Криг	терий –	прогнос	стично	сть (К5)				
	Традиционное обучение (D_1)	1	5	3	3	5	5	1	3
Фактор уступки	Конференции, дискуссии (D_2)	1/5	1	1	1	3	3	1/5	1
	Стажировка (D_3)	1/3	1	1	1	3	3	1/5	1/3
yc	Наставничество (D_4)	1/3	1	1	1	1	1/5	1/5	1/5
do,	E-learning (D_5)	1/5	1/3	1/3	1	1	1	1/5	1
акт	Коучинг (D_6)	1/3	1/5	1/5	5	1	1	1/7	1/3
Ť	Самообучение (D7)	1	5	5	5	5	7	1	3
	Тренинг (D_8)	1/5	1	3	1	1	3	1/3	1
	Итого	3,60	14,67	14,70	18,00	20,00	23,37	3,27	9,86
	1		- реалис		ть (K ₆)			Т	Г
	Традиционное обучение (D_I)	1	1/3	1	1	3	1/3	3	1/3
IKN	Конференции, дискуссии (D_2)	3	1	3	3	5	1/3	5	1/3
TyI	Стажировка (D_3)	1	1/3	1	1	1	1/3	3	1/3
yc	Наставничество (D_4)	1	1/3	1	1	3	1/3	3	1/3
Фактор уступки	E-learning (D_5)	1/3	1/5	1	1/3	1	1/3	1	1/3
акл	Коучинг (D_6)	3	1/3	3	3	3	1	5	1
Φ	Самообучение (D_7)	1/3	1/5	1 /2	1/2	1	1/5	1	1/3
1				1/3	1/3				
	Тренинг (<i>D</i> ₈)	3	3	3	3	3	1	3	1
	Тренинг (<i>D</i> ₈) Итого	3 12,66	3 5,720	3 13,33	3 12,66	3 20,00			
	Тренинг (D8) Итого Крит	3 12,66 ерий — 1	3 5,720 пиражи	3 13,33 рованн	3 12,66 ость (Ка	3 20,00	1 3,850	3 24,00	1 3,980
	Тренинг (D_8) Итого Крит Традиционное обучение (D_I)	3 12,66 ерий — 1 1	3 5,720	3 13,33 прованно 3	3 12,66 ость (К а	3 20,00	1 3,850	3 24,00 5	1 3,980
	Тренинг (D8) Итого Крит	3 12,66 ерий — 1	3 5,720 пиражи	3 13,33 рованн	3 12,66 ость (Ка	3 20,00	1 3,850	3 24,00	1 3,980
	Тренинг (D_8) Итого Крит Традиционное обучение (D_I)	3 12,66 ерий — 1 1	3 5,720 пиражи 3	3 13,33 прованно 3	3 12,66 ость (К а	3 20,00 7) 3	1 3,850	3 24,00 5	1 3,980
	$egin{align*} \end{align*} \begin{tabular}{ll} Tренинг (D_8) \\ \hline Kрит \\ \hline \end{tabular} \begin{tabular}{ll} \end{tabular} \begin{tabular}{ll} K$рит \\ \hline \end{tabular} \begin{tabular}{ll} \end{tabular} \be$	3 12,66 ерий – 1 1 1/3	3 5,720 пиражи 3 1	3 13,33 прованна 3 1/3	3 12,66 ость (К) 3 1/3	3 20,00 7) 3 1	1 3,850 1 1/5	3 24,00 5 3	1 3,980 1 1/3
	Тренинг (D_8) Итого Крит Традиционное обучение (D_1) Конференции, дискуссии (D_2) Стажировка (D_3)	3 12,66 ерий — г 1 1/3 1/3	3 5,720 пиражи 3 1 3	3 13,33 рованно 3 1/3	3 12,66 ость (К) 3 1/3 1/3	3 20,00 7) 3 1	1 3,850 1 1/5 1/5	3 24,00 5 3 3	1 3,980 1 1/3 1/3
	Тренинг (D_8) Итого Крит Традиционное обучение (D_1) Конференции, дискуссии (D_2) Стажировка (D_3) Наставничество (D_4)	3 12,66 ерий — I 1 1/3 1/3 1/3	3 5,720 пиражи 3 1 3	3 13,33 прованна 3 1/3 1 3	3 12,66 ОСТЬ (К) 3 1/3 1/3	3 20,00 7) 3 1 1 3	1 3,850 1 1/5 1/5 1/5	3 24,00 5 3 3	1 3,980 1 1/3 1/3 1/3
Фактор уступки	Тренинг (D_8) Итого Крим Традиционное обучение (D_1) Конференции, дискуссии (D_2) Стажировка (D_3) Наставничество (D_4) Е-learning (D_5)	3 12,66 12,66 1 1/3 1/3 1/3 1/3	3 5,720 пиражи 3 1 3 3	3 13,33 1 <i>poванно</i> 3 1/3 1 3	3 12,66 ОСТЬ (К) 3 1/3 1/3 1 1/3	3 20,00 7) 3 1 1 3	1 3,850 1 1/5 1/5 1/5 1/5	3 24,00 5 3 3 3	1 3,980 1 1/3 1/3 1/3 1/3
	Тренинг (D_8) Итого Крит Традиционное обучение (D_1) Конференции, дискуссии (D_2) Стажировка (D_3) Наставничество (D_4) Е-learning (D_5) Коучинг (D_6)	3 12,66 12,66 1 1/3 1/3 1/3 1/3 1/3	3 5,720 пиражи 3 1 3 3 1 5	3 13,33 прованно 3 1/3 1 3 1 5	3 12,66 0cmb (K) 3 1/3 1/3 1 1/3 5	3 20,00 7) 3 1 1 3 1 5	1 3,850 1 1/5 1/5 1/5 1/5 1	3 24,00 5 3 3 3 7	1 3,980 1 1/3 1/3 1/3 1/3 3

Продолжение таблицы Е.1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Kp	оитерий	ї — целос	стност	b (K ₈)				
	Традиционное обучение (D_I)	1	1/3	1	1	1	1/3	1/5	1/3
упки	Конференции, дискуссии (D_2)	3	1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/5	1/3
ЭП	Стажировка (D_3)	1	3	1	1	1	1/3	1/5	1/3
уст	Наставничество (D_4)	1	3	1	1	1	1	1/3	1/3
do	E-learning (D_5)	1	3	1	1	1	1/3	1/5	1/3
Фактор	Коучинг (D_6)	3	3	3	1	3	1	1/5	1
Ф	Самообучение (D_7)	5	5	5	5	5	5	1	3
	Тренинг (D_8)	3	3	3	3	3	1	1/3	1
	Итого	18,09	21,48	15,39	13,36	15,39	9,32	2,66	6,65

^{*} составлено автором на основе результатов опроса руководителей предприятий сферы гостичнино-ресторанных услуг.

Таблица Е.2 – Значимость критериев развития компетенций персонала предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг*

				Фаг	ктор пр	евосход	ства		
	Альтернативы	Доступность (K_I)	Инновационность (K_2)	Контролируемость (<i>К</i> 3)	Презентационность (K_4)	Прогностичность (K_5)	Реалистичность (K_{δ})	Тиражированность (<i>К</i> 7)	Целостность (К8)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Доступность (K_l)	1	3	3	1	3	5	3	3
КИ	Инновационность (K_2)	1/3	1	1	1	1	3	3	1
уступки	Контролируемость (K_3)	1/3	1	1	1	1	3	3	1
ycı	Презентационность (К4)	1	1	1	1	1	3	3	3
	Прогностичность (K_5)	1/3	1	1	1	1	3	3	3
Фактор	Реалистичность (K_6)	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3
Ф	Тиражированность (K_7)	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3
	Целостность (Кв)	1/3	1	1	1/3	1/3	1/3	0	1
	Итого						18,6	19,3	
		3,87	8,67	8,67	6,00	8,00	7	3	18,00

^{*} составлено автором на основе результатов опроса руководителей предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Справки о внедрении результатов диссертации

09.09.2024	$N_{\underline{0}}$	63	1.
на №	от		

СПРАВКА

о внедрении результатов исследования диссертационной работы Дыбок Валентины Владимировны на тему «Маркетинг персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

Представленный в диссертационной работе Дыбок В.В. алгоритм оценки качества деятельности персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг имеет практическую ценность, поскольку включает четкий и подробный перечень мероприятий, который позволит эффективно и максимально быстро оценить персонал, что повысит качество оказываемых услуг, обеспечит высокий уровень обслуживания и соблюдение стандартов качества.

Рекомендации диссертанта по совершенствованию кадровой политики предприятия, базирующиеся на результатах оценки качества персонала, учтены руководством ООО «Мирарт Ивент» при формировании планов кадровой работы на 2025 год.

Справка выдана для предоставления в диссертационный совет при ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

Директор ООО «Мирарт Ивент»



OOO «PBC»

РФ, ДНР, г.о. Донецкий, г. Донецк, пр. Гринкевича, 11 e-mail: rvssv@mail.ru

тел.: +7 (949) 3087801



ИНН 9303008164 КПП 930301001 ПАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК» Г. МОСКВА БИК 044525555 p/c 40702810709300309637

Исх.№ 13 от _____ 2024 г.

СПРАВКА

о внедрении результатов исследования диссертационной работы Дыбок Валентины Владимировны на тему «Маркетинг персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

Справка выдана Дыбок В.В. предприятием ООО «РВС» (кафе «Гусилебеди») для предоставления в диссертационный совет при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

Представленные направления развития компетенций персонала в разрезе предприятии ориентиров маркетинговых использовались на ДЛЯ совершенствования трудовых характеристик персонала по группе официантов. Результаты внедрения предлагаемой диссертантом маркетинговой модели системы управления качеством обслуживающего персонала обеспечили прирост уровня профессионального мастерства исследуемой группы сотрудников, сформировали условия новой парадигмы управления ориентированной на постоянное развитие и совершенствование трудовых функций.

Генеральный директор



Общество с ограниченной ответственностью «РУСЬ»

283048, Донецкая Народная Республика, г. о. Донецк, г. Донецк, ул. Щорса, д. 81A ОГРН 1229300022720 ИНН 9303003430 КПП 930901001 E-mail SNIGARENKO@GOODCITY.COM.RU

25:09 2024	_Nº	89
Ha №	ОТ	

СПРАВКА

о внедрении результатов исследования диссертационной работы Дыбок Валентины Владимировны на тему «Маркетинг персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

Подтверждаем, что предложенные теоретико-методологические основы развития маркетинга персонала в диссертационной работе Дыбок В.В. являются актуальными и могут применяться в деятельности предприятий ООО «Русь».

Среди всех научных разработок наибольшее значение и актуальность имеют: методика оценивания качества производственного и обслуживающего персонала на предприятии, разработка моделей компетенций и формирование интеграционной концепции развития компетенций персонала предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг в рамках электронного обучения.

Использование разработанных рекомендаций позволит повысить эффективность маркетинга персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг, эффективность коммуникации между структурными подразделениями, что в целом обеспечит рост прибыли предприятия.

Справка выдана без финансовых обязательств предприятия перед автором.

Директор

OOO «РУСЬ»

В.Н. Олейников



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» (ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»)

283050, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Щорса, д. 31 Тел.: +7 (856) 304-18-99 E-mail: info@donnuet.ru
ОКПО 75113940, ОГРН 1229300078567 ИНН/КПП 9303012996/930301001

<u>18. 11. 2024r.</u> № <u>23.03/1246</u> Ha № от В диссертационный совет на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ

результатов диссертационной работы Дыбок Валентины Владимировны

на тему «Маркетинг персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика»

Основные теоретические разработки и выводы диссертационной работы Дыбок В.В. планируется использовать в учебном процессе ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по направлениям подготовки 43.03.03 Гостиничное дело, 43.03.01 Сервис, 19.03.04 Технология продукции и организация общественного питания при преподавании учебных дисциплин: «Маркетинг», «Маркетинг в сервисе», «Ресторанный сервис», «Организация работы предприятий питания», «Организация гостиничного хозяйства», «Гостиничный сервис», «Организация обслуживания на предприятиях «Стратегический питания», маркетинг», также при выполнении обучающимися курсовых и выпускных квалификационных работ.

- Советник при ректорате д.э.н., профессор

Л.А. Омельянович