

НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ / SCIENCE AND EDUCATION

УДК 658.6

DOI: 10.5281/zenodo.6964498

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ УСЛУГ

ШАРОНОВ Михаил Александрович

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, РФ);

Кандидат технических наук, доцент, e-mail: mik2059@yandex.ru

КОВАЛЕВА Наталья Иосифовна

Московский государственный университет спорта и туризма (Москва, РФ);

Кандидат педагогических наук, доцент, e-mail: nata60iosif@list.ru

Аннотация. В статье в качестве предмета исследования рассматриваются аспекты формирования и организации операционной стратегии в сфере услуг. По мнению авторов, именно эти аспекты часто влияют на качество услуги, в данном случае гостиничного продукта. К этим аспектам можно отнести: скорость оказания услуг гостям, гибкость процесса обслуживания, качество и надежность результата услуги, и, конечно же, затраты, причем не только организации, но и гостей, для того чтобы получить услугу. Анализ накопленного опыта и исследование имеющихся на эту тему опубликованных работ говорит нам о том, что, сопоставив уровни формирования гостиничного продукта с существующей иерархией стратегий возможно значительно улучшить эффективность всех аспектов деятельности гостиничного предприятия за счет формирования конечной цели в самом гостиничном продукте, посредством структурирования затрат на ее достижение, четко представляя какой гостиничный продукт необходим для решения тех или иных задач. Кроме того, в статье на примере организации питания гостей завтраками в виде «шведского стола» в гостинице, показывается связь между операционной стратегией предприятия и процессом формирования новой услуги в целом. Вводится понятие «клиентоориентированность» применительно к операционной стратегии средства размещения, под качеством в данном случае тогда понимается не только свойства продукта и услуги, но и параметры всего процесса обслуживания как результата взаимодействия с гостями. В статье разбираются как раз наиболее важные аспекты деятельности гостиничного предприятия, наиболее сильно влияющие на конкурентоспособность услуг, как цели выполнения операционной стратегии.

Ключевые слова: операционная стратегия, сфера услуг, гостиничный продукт, надежность результата услуги, бизнес-процесс, обслуживание гостей, гостиничный сервис.

Для цитирования: Шаронов М.А., Ковалева Н.И. Некоторые аспекты формирования операционной стратегии организации в сфере услуг // *Сервис plus*. 2022. Т.16. №2. С. 106-117. DOI: 110.5281/zenodo.6964498.

Статья поступила в редакцию: 30.03.2022.

Статья принята к публикации: 25.04.2022.

SOME ASPECTS OF THE FORMATION OF AN ORGANIZATION'S OPERATIONAL STRATEGY IN THE SERVICE SECTOR

Mikhail A. SHARONOV

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, e-mail: mik2059@yandex.ru

Natalya I. KOVALEVA

Moscow State University of Sports and Tourism (Moscow, Russia);

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, e-mail: nata60iosif@list.ru

Abstract. The article considers aspects of the formation and organization of an operational strategy in the service sector as a subject of research. According to the authors, it is these aspects that often affect the quality of the service, in this case, the hotel product. These aspects include: the speed of providing services to guests, the flexibility of the service process, the quality and reliability of the result of the service, and, of course, the costs, not only of the organization, but also of the guests, to receive the service. An analysis of the accumulated experience and a study of the published works available on this topic tells us that by comparing the levels of formation of a hotel product with the existing hierarchy of strategies, it is possible to significantly improve the efficiency of all aspects of the activities of a hotel enterprise by forming the ultimate goal in the hotel product itself, by structuring the costs of its achievement, clearly presenting which hotel product is necessary to solve certain problems. In addition, the article, using the example of catering for guests with buffet breakfasts in a hotel, shows the link between the operating strategy of the enterprise and the process of creating a new service. The concept of "customer orientation" is introduced in relation to the operational strategy of the accommodation facility, quality in this case then means not only the properties of the product and service, but also the parameters of the entire service process because of interaction with guests. The article examines just the most important aspects of the activities of a hotel enterprise, which most strongly affect the competitiveness of services, as the goals of implementing an operational strategy.

Keywords: operational strategy, service sector, hotel product, reliability of the service result, business process, guest service, hotel service.

For citation: Sharonov M.A., Kovaleva N.I. (2022). Some aspects of the formation of an organization's operational strategy in the service sector. *Service plus*, 16(2), Pp. 106-117. DOI: 10.5281/zenodo.6964498. (In Russ.).

Submitted: 2022/03/30.

Accepted: 2022/04/25.

В сфере услуг, как и в других сферах современного бизнеса все функциональные стратегии, в том числе и операционная имеют примерно одинаковые веса и взаимосвязаны друг с другом в деятельности любой организации.

Для того чтобы сформировать операционную стратегию, необходимо учитывать, что она является иерархическим продолжением общей стратегии и должна согласовываться с другими функциональными стратегиями. Это выполняется и в условиях гостиничного предприятия, когда руководители структурных подразделений работают в тесном контакте со всеми смежными структурными подразделениями, то есть при формировании операционной стратегии цели и задачи не должны вступать в конфликт с логистической, маркетинговой и другими функциональными стратегиями, а наоборот являться их дополнением [7].

В этом случае операционную стратегию можно представить, как проекцию стратегий более высоких уровней на плоскость конкретных целей и задачи. Эти целевые проекции на конкретную бизнес-среду и дадут нам различные виды функциональных стратегий. На основании которых и будет осуществляться управление всеми операциями в процессе оказания услуг в конкретном средстве размещения.

Необходимо отметить, что цели должны учитывать основополагающие факторы, определяющие эффективность деятельности гостиницы. К этим факторам возможно отнести: качество услуги, в данном случае гостиничного продукта; надежность результата услуги; скорость оказания услуг клиенту; гибкость процесса обслуживания и, конечно же, затраты, причем не только организации, но и клиента, чтобы получить услугу. Итак, можно сказать, что формирование операционной стратегии сервисной организации является важным этапом в формировании процесса управления современным средством размещения [2].

Стратегия гостиничного предприятия (причем речь идет о достаточно крупном предприятии) всегда разрабатывается по уровням иерархии. Причем если мы говорим о третьем, функциональном, уровне, то это, как правило, струк-

турное подразделение, имеющее линейную, функциональную или линейно-функциональную структуры управления гостиничным предприятием.

На первом уровне, верхушке иерархии, находится корпоративная стратегия, отвечающая на вопрос о сущности бизнеса, - это вопросы, связанные с развитием рынка. Например, в индустрии гостеприимства или диверсификация и консолидация деятельности его участников, а также управление портфелем бизнесов. Если провести аналогию с формированием гостиничного продукта, то это возможно его потенциальный уровень.

Следующий уровень - это бизнес-стратегии, отвечающие, в основном, на вопросы, связанные с конкурентоспособностью услуг, в нашем случае, гостиничных. Здесь можно провести аналогию в плоскости гостиничного продукта, и соответственно выйти на формирование его расширенного уровня [4,7].

Если обратиться к работе Н.И. Кабушкина и Г.А. Бондаренко и посмотреть с позиции операционного менеджмента, то становится понятным как реализовать стратегические цели и задачи при формировании гостиничного продукта. Идея эта кажется авторам статьи достаточно интересной и актуальной, и уж точно достойна обсуждения. Если взять сущность бизнес-стратегии и назначения расширенного гостиничного продукта, то действительно прослеживается прямая аналогия, но реализована она должна быть только на третьем функциональном уровне [2, 4].

Операционная стратегия на третьем уровне характеризуется как один из инструментов достижения целей бизнес-стратегии гостиницы, отвечая уже на конкретные вопросы, о том, как можно добиться этих целей, какие функции и операции должны выполнить подразделения гостиницы для производства и реализации гостиничного продукта, обеспечивая тем самым долгосрочное планирование для обеспечения конкурентных преимуществ, определенных в бизнес-стратегии. Здесь можно упомянуть и о часто встречающимся термине «клиентоориентированности», как основы для формирования сервисной политики предприятия [9].

Стратегия гостиничного предприятия, как правило, формируется по принципу «сверху вниз»: от корпоративной стратегии к бизнес-стратегии, а затем к функциональной стратегии. Это позволяет обеспечивать увязку целей, однако существует и обратное влияние функциональных стратегий на стратегии более высокого уровня, которое заключается в том, что при формировании бизнес-стратегии и корпоративной стратегии необходимо учитывать возможности функциональных подразделений гостиницы.

Операционная стратегия предназначена для обеспечения конкурентного преимущества гостиничного предприятия, его текущей деятельности и всецело влияет на формирование ожидаемого и, в большей мере, расширенного гостиничного продукта, то есть на 2 и 3 уровнях, если следовать работе Н.И. Кабушкина и Г.А. Бондаренко [2, 4].

При формировании операционной стратегии предприятия сферы гостеприимства необходимо учитывать, что для схемы совершенной конкуренции этого вида деятельности характерны следующие аспекты [16]:

1. Наличие большого числа продавцов, никто из которых не влияет сколько ни будь ощутимо на рыночную цену и объем предложения.

2. Каждый исполнитель оказывает однотипную услугу, предлагает однородный продукт, принципиально неотличимый от продукта конкурентов.

3. Отсутствуют барьеры для входа в рынок и ухода с него.

4. Переменные факторы производства демонстрируют высокую мобильность.

5. Исполнитель услуги и ее заказчик в состоянии сделать правильный, наилучший для себя выбор, поскольку владеют правильной и полной информацией об услуге и ее основных характеристиках.

Другой аспект этого заключается в том, что операционная стратегия гостиницы является «материально-технической» основой бизнес-стратегии и корпоративной стратегии. Так именно за счет доходов от реализации гостиничного продукта, получаемого в результате работы структурных подразделений, формируется ресурсная

база, производственно-технологический, а иногда и инновационный потенциалы средства размещения.

Если понимать процесс разработки, принятия и реализации решений, связанных с этапами производства услуг, формированием необходимой для этого операционной структуры, и обеспечивающую эти процессы инфраструктуры как элементы операционной стратегии, то можно воспринимать оптимизацию параметров операционной деятельности гостиницы как основную ее цель. Также необходимо учитывать, что в течение жизненного цикла гостиничного предприятия, влияние операционной стратегии организации на результаты ее деятельности сильно меняется [8].

На начальном этапе работы гостиницы операционная стратегия незначительно влияет на конкурентоспособность ее услуг, поскольку всем сторонам, участвующим в процессе как производства, так и потребления услуг достаточно минимального их соответствия нормативным документам. Этот этап называется стадией «мягкого» запуска. Работы на стадии «мягкого» запуска заключаются в формировании общей программы запуска гостиницы, начиная с момента выполнения своего функционала, до уже официального открытия. Инвестор на данном этапе получает первую выручку при работе гостиницы.

Структура новой гостиницы на этом этапе проходит свое функциональное тестирование так как начинается заселение гостей в средство размещения. Но цены на этом этапе, на размещение и основные виды услуг, существенно ниже тех, что будут приняты уже после официального открытия. Кроме того, для этого этапа характерен ассортимент услуг, соответствующий ожидаемому уровню гостиничного продукта, а обязательными являются вообще услуги основного «родового» уровня, то есть проживание и питание. Например, из ожидающих открытия несколько точек питания гостей, может работать, только один, так называемый ведущий ресторан. На практике такая стадия длится от трех до шести месяцев. Ее длительность во многом зависит от подготовленного к тестированию технико-технологического обеспечения процессов обслуживания. Нецелесообразным на этом этапе признаются попытки ме-

недждмента увеличить или сократить сроки запуска нового средства размещения. Выход гостиницы на рынок должен произойти в строгом соответствии с установленными по проекту сроками. Поэтому основной задачей операционной стратегии на этом этапе должна стать работа по тестированию и оптимизации всех используемых в обслуживании гостей процессов [3, 6].

Стоит отметить, что, как правило, для инвестора данный этап становится последним. А задачей службы маркетинга становится анкетирование первых гостей, для выяснения недоработок, оставшихся на настоящий момент без внимания менеджмента. Именно первые гости могут выявить допущенные на инвестиционной фазе реализации проекта ошибки. Считается, что на стадии пробного запуска допускается проведение незначительных остаточных отделочных работ или до комплектации оборудованием и расходными материалами, например, некоторых жилых и общественных зон гостиницы. Гости относятся к этим неудобствам с пониманием, так как на этот период цена за проживание значительно ниже. Но после официального открытия гостиницы такие работы категорически не допускаются, так как это может привести к потере репутации отеля.

Тестированию подвергается и менеджмент гостиницы, в плане эффективности принимаемых ими управленческих решений. Достижение поставленной цели на этом этапе выделяется в виде отдельных фаз [10, 17]:

- опытная фаза даст возможность гостинице получить первый опыт приема и обслуживания гостей;
- аналитическая фаза решает задачу анализа этого опыта, выявления проблем, путей их решения;
- коррекционная фаза должна предполагать выделение времени и ресурсов на устранение неполадок и проблем во всех элементах внутренней инфраструктуры гостиницы;
- на заключительной фазе происходит концентрация на подготовке официального открытия.

Вторая фаза наступает, когда качество операций не должно уступать большинству участников рынка, следовательно, роль операционной стратегии возрастает, поскольку просчеты в орга-

низации операционной деятельности могут изменить рыночную позицию (долю рынка). Для гостиницы это стадия открытия.

Общей целью работ на данной стадии будет разработка типовых ситуационных решений, сценариев и вариантов поведения и регламентов обслуживания гостей, взаимодействия с партнерами, решения конфликтных ситуаций. В этот период менеджмент гостиницы получает первый опыт реакции на влияние внешней среды, идентифицирует значимые факторы и их влияние, оценивает и прогнозирует перспективы. Только с накоплением такого первого опыта гостиница может переходить к штатному функционированию.

С учетом проведенного планирования и в зависимости от принятых решений, по распределению ответственности за работы на стадии запуска, происходит проектирование организационной структуры гостиницы.

На третьей фазе уровень операционной деятельности определяет соответствие параметров деятельности организации наилучшим стандартам отрасли, то есть характеристики операций становятся одной из основ развития организации и основ реализации стратегии на уровне производства продукции. Здесь в качестве примера можно привести уже процесс штатного функционирования гостиницы, когда на первое место выходит задача обеспечения конкурентных преимуществ, определенных в бизнес-стратегии.

Следующая фаза связана с использованием инновационного развития отрасли для оптимизации управления операциями. Операционная стратегия на этом этапе оказывает существенное влияние на выбор путей развития и использования всех факторов производственной системы организации. [13]

Важнейшими факторами, определяющими как запросы потребителей, так и цели операционной деятельности гостиницы, являются: качество продукта и его полезность для клиента; скорость поставки продукта клиенту; надежность операций по обслуживанию клиентов; гибкость используемых технологий; возможность минимизации затрат, в том числе и клиента [2, 8].

Каждый из этих факторов принципиально важен для обеспечения конкурентоспособности услуг гостиницы.

На основании Постановления Правительства РФ от 18.11.2020 № 1860 "Об утверждении Положения о классификации гостиниц" в средствах размещения необходимо учитывать количество номеров, например, в гостиницах с количеством номеров 15 и менее допускается форма обслуживания "По меню"[19]. Ассортиментный же перечень кулинарной продукции для шведского стола рекомендуется наполнить всеми группами блюд с использованием широкого набора сырья и продуктов с учетом время обслуживания. Также определяется и стоимость, ведь цена блюда — это не только цена продуктов, необходимо за счет установления наценки покрыть затраты гостиницы на зарплату работников кухни, амортизацию оборудования, инвентаря, электроэнергию, водообеспечение и прочие затраты, классически классифицируемые как общепроизводственные и административные. Рекомендуется осуществить наценку в 20%, так как данной суммы хватит для покрытия расходов введения нового типа питания.

Организация общественного питания должна осуществляться в соответствии с постановлением Главного санитарного врача РФ от 27.10.2020 г. №32 «Об утверждении санитарно-эпидемиологических правил и норм СанПин 2.3/2.4.3590-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации общественного питания населения» [18].

Согласно данным правилам необходимо соблюдать целый перечень обязательных к выполнению аспектов, как пример: приемка пищевой продукции, в том числе пищевого сырья, в предприятии питания должна осуществляться при наличии маркировочной, отгрузочной документации; сведений об оценке (подтверждении) соответствия, предусмотренных, в том числе, техническими регламентами; в случае нарушения сроков и способа перевозки, а также отсутствия документации и маркировки отправления продуктов питания и пищевое сырье (продукты питания) не принимаются к реализации.

Приведем конкретный пример с учетом организации такого известного явления в индустрии гостеприимства, как «шведский стол».

Сегодня, шведский стол — одно из важных условий для комфортного проживания гостей в отеле. По всему миру данный тип организации питания популярен почти у всех категорий гостиниц с количеством звезд от двух до пяти. По международной классификации, у отелей с категорией «три звезды» и выше наличие шведского стола является стандартным требованием. Питание в отеле несомненно очень важный фактор в обслуживании гостей, влияющий на количество гостей отеля. В процессе обслуживания туристов ресторанная индустрия играет очень важную роль и приобретает уникальные особенности, что позволяет рассматривать ресторанную индустрию в отелях как часть индустрии туризма.

Продажа номеров с включенной стоимостью завтрака имеет свои плюсы. При хорошем качестве питания в гостинице, у гостя повышается лояльность к сети данных гостиниц. У постояльцев, с включенной стоимостью завтрака, автоматически закрывается проблема поиска питания, так как в гостинице гости без питания не останутся. И наоборот, гости отеля без оплаты завтрака, должны самостоятельно обходиться своими силами для того, чтобы позавтракать. Они могут позавтракать в номере, заранее купив продукты для завтрака или рано утром посетить магазины, чтобы купить себе поесть, в то время как могли бы комфортно спуститься в ресторан на завтрак. Скорее всего, гости, которые впервые столкнулись с такой ситуацией, в следующий раз будут рассматривать отель с наличием завтрака, чтобы не думать о том, где и как им поесть. Люди будут упрощать себе отдых, а значит, что им проще будет довериться гостинице в выборе для них питания, чем идти куда-то утром, чтобы позавтракать. Именно поэтому можно считать, что наличие шведского стола в гостиницах является актуальной современной задачей для средств размещения.

Если говорить об общей стратегии, то индустрия гостиничных ресторанов сегодня создает основу для достижения национальной цели развития туризма. В ресторанах люди из разных стран встречаются и знакомятся друг с другом, создавая благоприятную среду для понимания,

сотрудничества, ведения бизнеса и улучшения социальной и культурной жизни. Ресторанный бизнес обслуживает широкий круг гостей - местных и иностранных, организованных и независимых. Для каждой группы клиентов требуются особые методы и процедуры обслуживания. Особенностью обслуживания отелей является предоставление разнообразных услуг (завтрак, обед и ужин). Стандарт оценки результата в данном случае — это отзывы гостей. Этим и обусловлена сложность ресторанного бизнеса при отеле, а именно взаимоотношениями между клиентами и сотрудниками. Как говорилось выше, успех услуги обусловлен заботой и вниманием персонала к гостю, несмотря на все более широкое использование новейших технологий и многих функций обслуживания. Ресторан и гостиница производят этот продукт, в отличие от промышленного продукта, который не является нематериальным, поэтому его сложно обменять и продать. Стандарт оценки оказанной услуги — это отзывы потребителей, основанные на посещении предприятия питания и сервисе сотрудников, а также на впечатлениях самого клиента.

В целом ресторанный и гостиничный бизнес строятся напрямую на расходах своих клиентов. Для центров отдыха в ресторанах и отелях источником финансирования является гость. Компаниям необходимо привлекать клиентов, укреплять доверие и мотивировать их тратить деньги на свои услуги. Таким образом, опытная организация по размещению в отелях призвана обеспечить экономический рост, развитие гостиничной индустрии, основные дизайнерские инновации, чтобы усилить дальновидное видение и тем самым создать жизнеспособную бизнес-среду к изменениям, происходящим во внешней среде [7, 14].

Важность формирования операционной стратегии значительно возрастает в контексте растущей нестабильности внешней среды, увеличения темпов экономических и социальных изменений, которые перевешивают скорость отклика предприятий ресторанного и гостиничного бизнеса. Это серьезная проблема для ресторанов, работающих в отелях и в том числе курортных отелях.

Естественно, что для разработки операционной стратегии нужно учитывать целый ряд факторов, о которых мы говорили, а именно необходимо выделить основные показатели ресторана, на основании которых и могут быть внедрены изменения. Так если ресторан имеет в наличии все необходимое оборудование, то можно внедрить необходимую для нас систему. При оценке технико-технологических ресурсов, можно, например, изыскать возможность для установки дополнительных посадочных мест на открытых верандах и другие возможности, которые могут быть как сезонные, так и повсеместные. Например, при предварительной сервировке стола, рекомендуется сервировать на одну персону три прибора (все зависит от меню), один экземпляр салфеток, скатерти (желательно более чем одну на стол, по случаю замены, при загрязнении первой). Для официантов тоже необходимы свои аксессуары, например ручки. А для поддержания еды в горячем состоянии и предотвращения ее остывания, рекомендуются мармиты. Для салатов наоборот рекомендуется использовать салат-бары, чтобы, поддерживая их в охлажденном состоянии. Для того чтобы на шведском столе находились напитки, необходимы аппараты для охлаждения напитков, аппараты для приготовления кофе, кипятильники и водонагреватели для кипятка и приготовления чая и других напитков, горячее молоко [16, 17].

Готовые к употреблению блюда, напитки, кулинарные изделия и кондитерские изделия, производимые на предприятиях общественного питания, должны соответствовать требованиям технических регламентов и единым санитарным требованиям. Просроченные продукты питания в общественных ресторанах следует утилизировать.

Здесь же необходимо учитывать и время обслуживания. По времени на то, чтобы посетитель позавтракал, в среднем, занимает – 15–20 минут, так от этого зависит и количество персонала, длительность работы. А если предприятие обслуживает иностранных гостей, на столы ста-

вяться флаш-токи и флажки стран, из которых они прибыли [1].

Так, для шведских столов рекомендовано использовать диспенсеры-охладители, которые позволяют охлаждать жидкость при помощи находящегося внутри диспансера колотого льда, который можно менять по необходимости. Для грамотного функционирования шведского стола рекомендуется вывести в смену хотя бы минимальное количество официантов при открытии смены, подготовке к работе, зачистке столов от грязной посуды, пополнению продукции в зале на выкладке и т. д. Это число тоже будет зависеть от функционала и количества одновременно обслуживаемых гостей, т. е. таким образом и формируется функциональный уровень услуги.

Необходимо заметить, то, что при высокой загрузке на одной из позиций, или, наоборот, при отсутствии загрузки, официанты имеют возможность помочь другому официанту разгрузить его зону ответственности, для бесперебойного функционирования работы всей цепочки. Перед тем, как ввести шведский стол в предложения ресторана, рекомендуется провести мониторинг и убедиться в наличии нужного количества имеющейся посуды, столовых приборов, скатертей, аксессуаров и провести ряд подготовительных мер: составление меню, расстановка мебели, линии раздачи, клининг ресторана.

Основываясь на расположении зала, необходимо установить раздаточную линию. Например, оценив количество столов чтобы они справились с нагрузкой и обеспечили всех гостей всей необходимой продукцией, естественно, исходя из возможного одновременного прихода гостей в ресторан. Необходимо учитывать и тот факт, что раздаточные линии должны располагаться в полутора метрах от стен с учетом исключения встречи двух потоков гостей. Остальная территория ресторана будет обставлена обеденными столами со стульями, так же стойками для официантов. За час до предполагаемого первого посещения гостей официанты выставляют на стол напитки и заготавливают столовую посуду, столовые приборы, посуду для напитков.

Кроме того, необходимо учитывать и профессиональный уровень подготовки официантов и других сотрудников. Официант должен владеть информацией о любом из блюд, представленных на шведском столе, так как гость может обратиться к нему с вопросом по составу или наличию аллергенов. Необходимо зачищать столы максимально быстро, для того чтобы обеспечить комфортную обстановку в ресторане и не допустить отсутствия чистых столов, заставляя новых гостей присаживаться за грязные столики. Как только шведский стол прекратит свою работу, официанты начинают приводить его в порядок, менеджер смены подсчитывает оставшуюся продукцию в бланке списания (ту, чей срок реализации подходит к концу) и утилизирует ее. Продукция, которую можно реализовать в течение дня при соблюдении условий хранения, менеджер передает на кухню. Этим так же могут заниматься повара данного ресторана под контролем менеджера. [5, 6].

Конечно же учитывается и меню шведского стола, то, что оно по составной части блюд составляется по принципу обычного меню: холодные закуски, супы, горячие мясные блюда/горячие рыбные блюда, гарниры к основным блюдам, десерты и хлебобулочные изделия. Так как «шведский стол» обычно в утреннее время, в меню должны присутствовать легкие блюда, зачастую популярные на завтрак при обычной жизни людей, удовлетворяющие их базовые потребности. При составлении меню рекомендуется придерживаться образа жизни целевой аудитории, например, если больше половины постояльцев систематически оказываются спортсменами, а значит у них в приоритете будут белковые блюда, не жаренные, не жирные, а также большое количество овощей и фруктов, то это концепции ЗОЖ и т. д.

Если же посмотреть на проекцию бизнес-стратегии на конкретные процессы функционирования средства размещения, то становится очевидным необходимость учета специфических аспектов конкретного вида деятельности организации, в данном случае гостиничного предприятия.

Если более подробно, то в нашем случае понятие качества относится не только к продуктам и услугам, но и к параметрам всех процессов

производства, доставки и взаимодействия с гостями. С точки зрения операционной стратегии необходимо обеспечить соответствие продукта (услуги) потребностям клиентов. С экономической точки зрения существует оптимальный уровень качества выполнения операций и качества конечного продукта [5,15].

Скорость поставки определяет время задержки между запросом гостя и его удовлетворением. Скорость поставки продукта напрямую связана с особенностями производства. Соотношение между временем, от запроса потребителя до получения продукта (услуги), с одной стороны, и временем, необходимым для приобретения ресурсов, производства и доставки конечного продукта потребителю, с другой, связано с конкурентоспособностью фирмы. Ведь от этого зависит оценка потребителей, получающих гостиничную услугу в заявленное ими время.

С точки зрения операционной деятельности надежность — это отсутствие отклонений времени в процессе обслуживания гостя от договорного значения. Если же говорить о внешней оценке этого показателя, то мы будем иметь в виду четкость исполнения обязательств средством размещения.

Такой аспект как гибкость подразумевает способность гостиницы экономически целесообразно менять параметры производимого гостиничного продукта при изменении запросов потребителей или требований рынка.

Массовая кастомизация, т. е. выпуск продуктов, адаптированных под конкретные запросы конкретного потребителя, требует высокого уровня гибкости производства при относительно низ-

кой себестоимости и это отражено в таком понятии, как «индивидуальность».

Ну и конечно же гибкость. Ведь именно гибкость позволяет реагировать гостиничному предприятию на рыночные колебания и изменения, которых в настоящее время достаточно большое количество. Можно выделить продуктовую или сервисную гибкость, которая позволяет быстро реагировать на запросы потребителей, включая проектирование и создание нового гостиничного продукта. Чем шире ассортимент производимых и проектируемых услуг, тем серьезнее уровень конкурентоспособности предприятия в целом.

Но, кроме этого, для гостиничной индустрии характерна смешанная гибкость и гибкость по объему производства, то есть способность гостиницы увеличивать или уменьшать производство услуг в определенных пределах.

От нижеперечисленных аспектов зависят и затраты фирмы связаны с условиями использования ресурсов. Затраты являются важным элементом конкурентоспособности организации, а для конкурирующих по цене, к которым относятся и гостиницы — определяющим.

Таким образом, можно отметить, что для формирования операционной стратегии гостиничного предприятия характерным является оценка, прежде всего, таких аспектов, как: качество продукта и его полезность для клиента; скорость поставки продукта клиенту; надежность операций по обслуживанию клиентов; гибкость используемых технологий; возможность минимизации затрат, в том числе и клиента.

Список источников

1. Гареев, Р.Р., Организация работы службы питания гостиничных предприятий: учебное пособие / Р.Р. Гареев, А.Ф. Павлюченков. — Москва: КноРус, 2022. — 220 с. — ISBN 978-5-406-09195-1. — URL:<https://book.ru/book/942805> (дата обращения: 26.01.2022). — Текст: электронный.
2. Герасимова, Г.В., Илюхина Г.И., Шаронов М.А. Сервисная деятельность для индустрии красоты: учебник / Г.В. Герасимова, Г.И. Илюхина; под ред. М.А. Шаронова. — Москва: КноРус, 2020. — 282 с. — ISBN 978-5-406-00937-6. — URL:<https://book.ru/book/934196> (дата обращения: 25.01.2022). — Текст: электронный.
3. Илюхина Г.И. Подготовка кадров для сферы услуг. // Сервис plus. - 2010. - № 3. - С. 117-124.

4. Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие / Кабушкин Н.И. — Москва: КноРус, 2017. — 413 с. — (для бакалавров). — ISBN 978-5-406-05959-3. — URL: <https://book.ru/book/927908> (дата обращения: 25.01.2022). — Текст: электронный.
5. Малолетко, А.Н. Управленческий анализ в отраслях: учебно-методическое пособие / Малолетко А.Н., Илюхина Г.И. — Москва: Палеотип, 2012. — 83 с. — ISBN 978-5-94727-214-7. — URL: <https://book.ru/book/906312> (дата обращения: 26.01.2022). — Текст: электронный.
6. Никольская Е.Ю., Ковалева Н.И., Успенская М.Е. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА / Никольская Е.Ю., Ковалева Н.И., Успенская М.Е. // Российский экономический интернет-журнал. - 2019. - № 4. - С. 107.
7. Трачук А.В. Операционный менеджмент: учебник / А.А. Белайчук, С.А. Братченко, М.Ф. Гумеров [и др.]; под ред. А.В. Трачука. — Москва: КноРус, 2020. — 360 с. — ISBN 978-5-406-07488-6. — URL: <https://book.ru/book/932602> (дата обращения: 25.01.2022). — Текст: электронный.
8. Трифонов П.В. Уровень зрелости бизнес-процессов, как ключевой показатель оценки операционной эффективности (отраслевой анализ) В сборнике: Всероссийской научно-практической конференции «СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА И ИХ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ». Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Москва, - 2020. - С. 318-326.
9. Ульянченко Л.А. Проектирование гостиничной деятельности: учебное пособие / О.И. Вапнярская, О.М. Голикова, Е.Е. Коновалова [и др.]; под ред. Л.А. Ульянченко. — Москва: КноРус, 2019. — 223 с. — ISBN 978-5-406-07003-1. — URL: <https://book.ru/book/931235> (дата обращения: 26.01.2022). — Текст: электронный.
10. Федудин А.А., Анасенко Е.В., Фролов А.Л. Современные формы организации гостиничного бизнеса/ Федудин А.А., Анасенко Е.В., Фролов А.Л. [и др.]; // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 8 (121). - С. 1319-1322.
11. Шаронов М.А., Коростелева А.И., Кайкова О.Д. Влияние кластерной политики на формирование структуры индустрии гостеприимства // European Journal of Natural History. - 2020. - № 2. - С. 111-114.
12. Шаронов М.А., Шаронова В.П., Некоторые аспекты технологии организации сервисной инфраструктуру туристских кластеров// Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. - 2016. - № 6. - С. 75-78.
13. Chicherova E.Y., Semenova J.A., Dmitrieva O.V., Anasenko E.V.E., Popov K.I., Kovaleva N.I. MARKETING LOGISTICS AS A FACTOR OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES // Chicherova E.Y., Semenova J.A., Dmitrieva O.V., Anasenko E.V.E., Popov K.I., Kovaleva N.I. // Academy of Strategic Management Journal. 2021. T. 20. № 4. С. 1-10.
14. Nikolskaya E.Y., Zolotova S.V., Zaharova E.V., Kovaleva N.I., Tretyak E.B., Kozhina V.O. THE CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL SERVICE MARKETING Nikolskaya E.Y., Zolotova S.V., Zaharova E.V., Kovaleva N.I., Tretyak E.B., Kozhina V.O. // Journal of Advanced Pharmacy Education and Research. 2020. T. 10. № 3. С. 167-172.
15. Panasenko V.E., Bronnikova V.V., Lubezkay T.R., Sharonov M.A., Boginya M.V. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT ISSUES OR SERVICE TARGETING AS A KEY ASPECT OF COMPANY COMPETITIVENESS / Panasenko V.E., Bronnikova V.V., Lubezkay T.R., Sharonov M.A., Boginya M.V. In the collection: Cooperation and Sustainable Development. Conference proceedings. Cham, 2022. С. 983-989.
16. Panasenko W.E., Vlasova T.G., Zhukova Z.S., Sharonov M.A., Boginya M.V. A technical service system to increase business efficiency and competitiveness// Studies in Systems, Decision and Control. - 2021. - Т. 316. - С. 705-714.
17. Sharonov M.A., Sharonova O.V., Sharonova V.P. Eulerian circles (venn diagrams) as model for modern economy education on the basis of Russian professional standards. In the collection: Journal of Physics: Conference Series 996 (2018) 012022.
18. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 27 октября 2020 г. № 32 "Об утверждении санитарно-эпидемиологических правил и норм СанПиН 2.3/2.4.3590-20 "Санитарно-эпидемиологические требования к организации общественного питания населения"/ <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74791586/> (дата обращения: 26.01.2022). — Текст: электронный.
19. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1860 "Об утверждении Положения о классификации гостиниц"/ http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368948/ (дата обращения: 26.01.2022). — Текст: электронный.

References

1. Gareev, R.R., Organization of the catering service of hotel enterprises: textbook / R.R. Gareev, A.F. Pavlyuchenkov. — Moscow: KnoRus, 2022. — 220 p. — ISBN 978-5-406-09195-1. — URL:<https://book.ru/book/942805> (accessed: 26.01.2022). — Text: electronic.
2. Gerasimova, G.V., Ilyukhina G.I., Sharonov M.A. Service activities for the beauty industry: textbook / G.V. Gerasimova, G.I. Ilyukhina; edited by M.A. Sharonov. — Moscow: Knorus, 2020. — 282 p. — ISBN 978-5-406-00937-6. — URL:<https://book.ru/book/934196> (accessed: 25.01.2022). — Text: electronic.
3. Ilyukhina G.I. Training of personnel for the service sector. // *Service plus*. - 2010. - No. 3. - pp. 117-124.
4. Kabushkin, N.I. Management of hotels and restaurants: textbook / Kabushkin N.I. — Moscow: KnoRus, 2017. — 413 p. — (for bachelors). — ISBN 978-5-406-05959-3. — URL: <https://book.ru/book/927908> (accessed: 25.01.2022). — Text: electronic.
5. Maloletko, A.N. Managerial analysis in industries: an educational and methodological manual / Maloletko A.N., Ilyukhina G.I. - Moscow: Paleotype, 2012. — 83 p. — ISBN 978-5-94727-214-7. — URL: <https://book.ru/book/906312> (accessed: 26.01.2022). — Text: electronic.
6. Nikolskaya E.Yu., Kovaleva N.I., Uspenskaya M.E. PROBLEMS AND PROSPECTS OF PERSONNEL TRAINING IN THE FIELD OF HOSPITALITY / Nikolskaya E.Yu., Kovaleva N.I., Uspenskaya M.E. // *Russian Economic Online Journal*. 2019. No. 4. P. 107.
7. Trachuk A.V. Operational management: textbook / A.A. Belaichuk, S.A. Bratchenko, M.F. Gumerov [et al.]; edited by A.V. Trachuk. — Moscow: Knorus, 2020. — 360 p. — ISBN 978-5-406-07488-6. — URL:<https://book.ru/book/932602> (accessed: 25.01.2022). — Text: electronic.
8. Trifonov P.V. The level of maturity of business processes as a key indicator of operational efficiency assessment (industry analysis) In the collection: All-Russian scientific and practical conference "BUSINESS STRATEGIES AND THEIR INTERNATIONALIZATION". Materials of the All-Russian Scientific and practical conference. Moscow, 2020. pp. 318-326.
9. Ulyanchenko L.A. Designing hotel activities: a textbook / O.I. Vapnyarskaya, O.M. Golikova, E.E. Konovalova [et al.]; edited by L.A. Ulyanchenko. — Moscow: KnoRus, 2019. — 223 p. — ISBN 978-5-406-07003-1. — URL:<https://book.ru/book/931235> (accessed: 26.01.2022). — Text: electronic.
10. Fedulin A.A., Anasenko E.V., Frolov A.L. Modern forms of hotel business organization/ Fedulin A.A., Anasenko E.V., Frolov A.L. [et al.]; // *Economics and entrepreneurship*. 2020. № 8 (121). Pp. 1319-1322.
11. Sharonov M.A., Korosteleva A.I., Kaikova O.D. The influence of cluster policy on the formation of the structure of the hospitality industry // *European Journal of Natural History*. 2020. No. 2. pp. 111-114.
12. Sharonov M.A., Sharonova V.P., Some aspects of the technology of organizing the service infrastructure of tourist clusters// *Fundamental and applied research of the cooperative sector of the economy*. 2016. No. 6. pp. 75-78.
13. Chicherova E.Y., Semenova J.A., Dmitrieva O.V., Anasenko E.V.E., Popov K.I., Kovaleva N.I. MARKETING LOGISTICS AS A FACTOR OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES // Chicherova E.Y., Semenova J.A., Dmitrieva O.V., Anasenko E.V.E., Popov K.I., Kovaleva N.I. // *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. T. 20. № 4. C. 1-10.
14. Nikolskaya E.Y., Zolotova S.V., Zaharova E.V., Kovaleva N.I., Tretyak E.B., Kozhina V.O. THE CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL SERVICE MARKETING / Nikolskaya E.Y., Zolotova S.V., Zaharova E.V., Kovaleva N.I., Tretyak E.B., Kozhina V.O. // *Journal of Advanced Pharmacy Education and Research*. 2020. T. 10. № 3. C. 167-172.
15. Panasenko V.E., Bronnikova V.V., Lubezkay T.R., Sharonov M.A., Boginya M.V. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT ISSUES OR SERVICE TARGETING AS A KEY ASPECT OF COMPANY

COMPETITIVENESS / Panasenko V.E., Bronnikova V.V., Lubezkay T.R., Sharonov M.A., Boginya M.V. In the collection: Cooperation and Sustainable Development. Conference proceedings. Cham, 2022. С. 983-989.

16. Panasenko W.E., Vlasova T.G., Zhukova Z.S., Sharonov M.A., Boginya M.V. A technical service system to increase business efficiency and competitiveness // Studies in Systems, Decision and Control. - 2021. - Т. 316. - С. 705-714.

17. Sharonov M.A., Sharonova O.V., Sharonova V.P. Eulerian circles (venn diagrams) as model for modern economy education on the basis of Russian professional standards. In the collection: Journal of Physics: Conference Series 996 (2018) 012022.

18. Decree of the Chief State Sanitary Doctor of the Russian Federation dated October 27, 2020 No. 32 "On approval of sanitary and epidemiological rules and norms SanPiN 2.3 / 2.4.3590-20 "Sanitary and epidemiological requirements for the organization of public catering of the population" / <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74791586/> (date of access: 01/26/2022) - Text: electronic.

19. Decree of the Government of the Russian Federation of 11/18/2020 No. 1860 "On approval of the Regulations on the classification of hotels" / http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368948/ (date of access: 01/26/2022). — Text: electronic.