



- tional organizations], 2013, no. 1 (40), pp. 100–114.
6. Meshkova T. A., Perfilieva O. V. *Analiz perspektivnykh napravlenii vzaimodeistviia vuzov s regionami na primere opyta federal'nykh universitetov v Rossii* (Analysis of the promising areas of cooperation with universities regions based on the experience of federal universities in Russia). Available at: <http://univer.academy.ru/Documents> (accessed: 28 October 2013).
  7. Reiting sub"ektov Rossiiskoi Federatsii po pokazateliam razvitiia obrazovaniia [Rating of the Russian Federation in terms of the development of education]. *Vestnik obrazovaniia* [Herald education], 2006, Topical application in no. 1, pp. 63–125.
  8. Lohanina I. M. Reiting regionov v sisteme monitoringa razvitiia vysshego professional'nogo obrazovaniia sub"ekta Rossiiskoi Federatsii [Rating regions in monitoring the development of higher education of the Russian Federation]. *Voprosy obrazovaniia* [Problems of Education], 2007, no. 4, pp. 217–239.

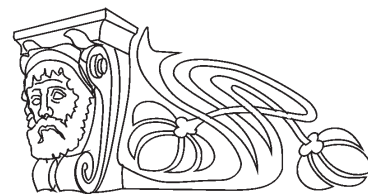
УДК 005.6

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

С. М. Гвоздева

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Саратовский государственный университет

E-mail: gvsveta@inbox.ru



**Введение.** Управление качеством является одной из ключевых функций обслуживания населения предприятиями сферы услуг. В первую очередь, повышение качества предоставления услуг предприятиями общественного питания является средством достижения и поддержания конкурентоспособности. В России внимание к управлению качеством в ресторанном деле возрастает в связи с развитием ресторанных сетей. Управление качеством услуг, основанное на планировании и удовлетворении потребителей, – один из главных критериев экономического процветания предприятия общественного питания. **Теоретический анализ.** На основе обобщения существующих российских и международных стандартов даны определения услуг общественного питания, качества обслуживания, выделены преимущества от внедрения международных стандартов, основные направления в организации качества обслуживания клиентов на основе стандартов ИСО. **Обсуждение результатов.** Результатом проведенного исследования является выявление наиболее значимых для предоставления услуг предприятиями общественного питания принципов TQM: выделение требований к качеству обслуживания в соответствии с международным опытом, признание работы стандартов при отлаженной корпоративной культуре и применение в качестве контрольной функции программы mystery shopping.

**Ключевые слова:** стандарты обслуживания предприятий общественного питания, стандарты качества, принципы TQM, требования к обслуживанию персонала, система качества обслуживания, корпоративная культура, контроль качества.

### Введение

Управление качеством является одной из ключевых функций обслуживания населения предприятиями сферы услуг. В первую очередь, повышение качества предоставления услуг предприятиями общественного питания является средством достижения и поддержания конкурентоспособности. В России внимание к управлению

качеством в ресторанном деле возрастает в связи с развитием ресторанных сетей. Управление качеством услуг, основанное на планировании и удовлетворении потребителей, – один из главных критериев экономического процветания предприятия общественного питания.

### Теоретический анализ

Анализ современной экономической литературы по проблеме управления качеством услуг позволяет выделить в качестве основополагающих российские и международные стандарты.

Согласно Международному стандарту ИСО 8402-94 «Управление качеством и обеспечение качества. Словарь», качество услуги – это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

В международном стандарте ИСО 8402-94 также принят термин «качество обслуживания», которое рассматривается как совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя.

Согласно ГОСТ 30523-97, услуга общественного питания – это результат деятельности предприятий и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребителя в питании и проведении досуга. К услугам общественного питания относят:

- услуги питания;
- услуги по изготовлению кулинарной продукции;
- услуги по организации потребления и обслуживания;



- услуги по реализации кулинарной продукции;
- услуги по организации досуга;
- информационно-консультативные услуги;
- прочие услуги.

Говоря о качестве предоставления услуг, в первую очередь, следует иметь в виду четкие, понятные, прозрачные стандарты обслуживания. В идеале они должны создаваться на этапе планирования деятельности ресторана, присутствовать как в сетевых, так и самостоятельных заведениях. Наиболее часто внедряемыми в ресторанном бизнесе являются стандарты серии ISO 9000, ISO 22000, ISO 14000, OHSAS. При открытии ресторана соблюдается национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 50764-2009, который опирается на ГОСТ Р 50763-2007 (Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия), ГОСТ Р 52113-2003 (Услуги населению. Номенклатура показателей качества), ГОСТ 30602-97 / ГОСТ Р 50647-94 (Общественное питание. Термины и определения), ГОСТ 30523-97 (Услуги общественного питания. Общие требования).

В настоящее время многие крупные предприятия общественного питания внедряют международные стандарты, в частности ИСО. Они основаны на процессном подходе, поэтому внедрение международных стандартов и тотального менеджмента качества (TQM) на предприятиях общественного питания позволит повысить сервисное обслуживание. Преимуществами от внедрения стандартов качества являются:

- повышение имиджа и конкурентоспособности;
- возможность контролировать качество поступающей от поставщиков продукции, что позволяет отсекалть небезопасное сырье;
- открытие новых возможностей для взаимодействия с иностранными поставщиками и потребителями;
- четкое и прозрачное разделение полномочий и ответственности, способствующее увеличению производительности;
- заинтересованность каждого сотрудника в своей работе.

Необходимость внедрения стандартов является тогда, когда требуется создать особую атмосферу, выделяющую заведение среди конкурентов. Важно, чтобы эти стандарты одинаково точно исполнялись во всех предприятиях общественного питания независимо от того, в каком городе они находятся.

### Обсуждение результатов

В апреле 2007 г. в Сочи состоялась XI юбилейная Международная специализированная выставка-ярмарка «Гостинично-ресторанный биз-

нес-2007», организованная компанией «СОУД». Одним из ярких событий выставки стала презентация «Внедрение систем менеджмента качества на предприятиях и в организациях сферы услуг по стандарту ISO 9000». В результате определены основные направления в организации качества обслуживания клиентов. Ими являются:

- функциональное соответствие услуг требованиям определенного сегмента обслуживания;
- потребительское качество;
- качественная технология предоставления услуг;
- гарантия в предоставлении заранее оплаченных услуг;
- гарантия безопасности жизни, здоровья и имущества граждан и окружающей среды;
- квалифицированные кадры.

Для достижения подлинного и долгосрочного преимущества в конкуренции необходимо принять в качестве основополагающего принципа комплексное управление качеством (TQM). Косвенно TQM ориентировано на знание и учет потребностей внутренних клиентов, персонала, от которого в большей степени зависит успех организации. Обеспечить качество могут только люди, и их роль жизненно важна для улучшения качества.

Особенностью деятельности предприятий сферы услуг является возникновение в любой момент нештатных ситуаций, поэтому необходимо заранее спланировать варианты устранения подобных проблем и выработать собственные принципы работы. В таких случаях необходима качественная работа персонала, который должен незамедлительно реагировать на возникающие проблемы в соответствии с принципами каждого конкретного предприятия в работе с требовательными и скандальными клиентами.

Одним из принципов TQM является «Вовлечение персонала» в системах менеджмента качества, который состоит в том, что работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности. Для ключевого фактора успеха необходимо, чтобы не менее 25% персонала были готовы к переменам и принимали в этом непосредственное участие [1]. Реализация принципа «Вовлечение персонала» происходит через следующие элементы:

1) целеполагание (формулирование цели, описание ожидаемого результата, установление заинтересованности, определение способов достижения, установления методик, декомпозиция целей, мониторинг, обратная связь);

2) среда вовлечения (система карьерного роста, система признания достижений, система материального стимулирования, система развития персонала, правила делегирования полномочий, система наставничества, система управления



инициативами, система социального страхования и создания приверженности компании);

3) сетевые коммуникации (сетевая структура, инициативные отношения, матричная структура, стандарты работы, процессный подход, проектный подход, административно-функциональный подход) [2].

*Вовлечение персонала работников* не только подразумевает их повышенную мотивацию на участие в выработке и реализации решений, но и рассчитано на то, что в такой процедуре взаимодействия коммуникативный эффект даст прирост суждений, знаний и решений, которые без коммуникации или в традиционной коммуникации, например совещательной, в виде собраний, не реализуются, не срабатывают.

Н. И. Меркушова выделяет основные направления работы организации, необходимые для успешной реализации принципа «Вовлечение персонала» и высокой результативности системы менеджмента качества:

- организация процессов информирования и обмена информацией;
- обучение персонала и поддержание компетентности;
- создание благоприятных условий для выполнения должностных обязанностей персонала;
- разработка механизмов мотивации и стимулирования как для рядовых сотрудников, так и для владельцев процессов, адекватных размерам и структуре предприятия, уровню развития предприятия, особенности используемой бизнес-модели, характеристикам внешней среды и т.д. [3].

Особое место в системе управления качеством, базирующейся на концепции TQM, отводится роли управленческого персонала, его лидерству. Важной задачей менеджера является развитие персонала. Стандартные техники определения личности позволяют учитывать следующие факторы: внешние данные, образование, мотивация и умственные способности кандидатов. При обращении к TQM возникает вопрос о том, насколько процесс отбора в организации позволяет выявлять индивидов, обладающих навыками, которые могут оказать влияние на качество. При отборе персонала с целью улучшения качества персонала можно использовать структурированные интервью, которые требуют, чтобы кандидаты приводили примеры прошлых случаев, когда они вели себя определенным образом. В крупных ресторанных сетях при отборе персонала менеджеры по персоналу стали обращаться к центрам оценки, которые включают группу методов, предназначенных для измерения компетентности, необходимой для той или иной должности [4]. Отбор персонала ориентирован на выявление наиболее подходящего человека для той или иной должности.

Качество услуг предприятий общественного питания в огромной степени зависит от квалификации и заинтересованности людского капитала, от его творческих способностей, умения осваивать новые технологии, а также от использования новых организационных процессов и форм используемой для обслуживания клиентов материальной базы. Качество в ресторанном бизнесе – это мера того, как уровень предоставленной услуги удовлетворяет ожидания клиента.

В каждой организации общественного питания существуют свои правила и требования оказания услуг. По нашему мнению, качество сервиса оказывает наиболее существенное влияние на выбор клиентов в жесткой конкурентной борьбе предприятий общественного питания. На первом месте стоит качество основных услуг: приготовление и продажа (обслуживание) продуктов питания, кондитерских изделий, напитков, алкогольной продукции и т.д., на втором – организация досуга, которая в основном применяется в ресторанах. При выполнении услуг по изготовлению и реализации продукции питания все предприятия общественного питания выполняют торговые и производственные функции. Сырье и уже готовые изделия производства должны соответствовать всем санитарным нормам, а также иметь высокие вкусовые качества и красивый, эстетический вид. На каждом предприятии общественного питания существует свое меню, своя рецептура приготовления блюд, поэтому наибольший интерес с точки зрения управления качеством услуг представляет качество обслуживания.

Качественное обслуживание должно соответствовать следующим требованиям:

- доступность: услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без лишнего ожидания ее предоставления;
- коммуникабельность: описание услуги выполнено на языке гостя и является точным;
- компетентность: обслуживающий персонал обладает требуемыми навыками и знаниями;
- обходительность: персонал приветлив, уважителен и заботлив;
- доверительность: на ресторан и его персонал можно положиться, так как они действительно стремятся удовлетворить любые запросы клиентов;
- надежность: услуги предоставляются аккредитованно и на стабильном уровне;
- отзывчивость: персонал ресторана отзывчив и творчески подходит к решению проблем и удовлетворению запросов клиентов;
- безопасность: предоставляемые услуги не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких-либо сомнений;
- осязаемость: осязаемые компоненты услуги верно отражают ее качество;



– понимание/знание клиента: персонал старается как можно лучше понять нужды гостя и каждому из них уделяет внимание.

Уровень качества зависит от степени совпадения представлений клиента о реальном и желаемом обслуживании на предприятии общественного питания. Постоянное повышение качества – это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей, базирующегося на знании, что затраты на приобретение нового клиента в пять раз больше затрат на то, чтобы удержать старого посредством предложения качественного обслуживания.

В ресторанных сетях используют работу сервис-менеджмента, которая помогает рестораторам выстроить систему качества обслуживания. Эта система включает в себя следующие составляющие:

1. *Стандартизация работы персонала.* Профессиональные стандарты разработаны по 10 профессиям ресторанной индустрии: повар, кондитер, работник предприятия быстрого обслуживания, официант, бармен, сомелье, менеджер ресторана, менеджер по производству, менеджер предприятия быстрого обслуживания, генеральный менеджер. Стандарт предполагает детальное описание, изложенное в директивной форме, того, что, как и в каких ситуациях должен делать персонал ресторана. Стандарты обслуживания разрабатываются для того, чтобы их было удобно использовать в процессе контроля сервиса, мотивации и обучения персонала.

2. *Обучение кадров.* Персонал должен знать продукцию ресторана и правила работы с клиентом; тренинги и семинары такой направленности необходимо проводить систематически. Тренинги позволяют с определенной периодичностью напоминать сотрудникам ресторана теоретические и практические навыки по обслуживанию клиентов, организации закупок, руководству сменами и т.д. Также тренинги позволяют сформировать такие коммуникативные навыки, как умение активно слушать, позитивно отвечать, задавать вопросы и правильно реагировать в различных ситуациях.

3. *Контроль.* В ресторанных сетях при централизованной системе управления четко налажена система контроля организации ресторанного дела, что способствует повышению качества работы ресторана. Результаты контроля могут быть успешно интегрированы в систему мотивации сотрудников.

4. *Система мотивации.* В стандартах ресторана обязательно прописан пункт мотивации сотрудников. Например, в личной карточке сотрудника указаны элементы материального стимулирования: в каких случаях и в какой сумме происходит выдача премий, наличие социального пакета. Существенным стимулом для работников

является наличие социального пакета, которое тоже прописано в стандартах ресторанных сетей. Все ресторанные сети используют эти виды материального стимулирования работников ресторана. Кроме этого, ресторанные сети могут практиковать конкурсы на лучшие ресторанные сети, самый чистый ресторан и т.д., что является хорошим нематериальным мотивирующим фактором развития ресторанного дела в пределах одной сети.

5. *Внутренний PR качества выполнения стандартов обслуживания.* Необходимо убедить сотрудников, что качество обслуживания – это то, что действительно нужно компании, что это важно – обеспечивать людям достойный сервис. Все призы, поощрения, события, связанные с работой компании над качеством обслуживания, должны освещаться на собраниях, в письмах, внутренних газетах, сайте компании и по возможности во внешних СМИ.

Обеспечивать каждодневное выполнение стандарта сервиса в конкретном ресторане сети достаточно трудно. Перспективным направлением развития ресторанных сетей является разработка и постоянный контроль за соблюдением внутрифирменных стандартов процессов обслуживания клиентов. В первую очередь, необходимо направить усилия рестораторов на детализацию стандартов обслуживания, контроль их выполнения и использование результатов мониторинга в системе оценки эффективности работы заведений.

В настоящее время на крупных предприятиях общественного питания используются инструкции, положения по подразделениям, должностные инструкции, стандарты процессов в ресторанах. Эти документы имеют четкую структуру в ресторанах премиум-класса или некоторых ресторанов класса fast-food. В «Макдоналдсе» стандарты занимают 750 страниц, в них прописаны все процессы и приведены инструкции для персонала.

К сожалению, в настоящее время в нашей стране уровень выполнения стандартов обслуживания клиентов невысок. За рубежом процесс обслуживания посетителей уже давно стандартизирован. Можно выделить некую универсальную структуру правил обслуживания, регламентирующих следующие аспекты сервиса:

- внешний вид ресторана, вывеска, витрины, прилегающая территория;
- чистота – зал, столики, санузел и пр.;
- освещение и интерьер;
- мерчандайзинг (выкладка блюд, оформление прилавка, рекламные материалы);
- работа персонала (встреча клиента, расчет на кассе, доставка, уборка в зале);
- внешний вид персонала;
- качество и внешний вид блюд [5].

Для того чтобы стандарты не исчезали через месяц после внедрения, необходимо не только контролировать их исполнение, но и заинтересовать



в этом менеджеров. Лучше всего разрабатывать стандарты совместно с теми, кто их будет выполнять и контролировать. Это можно сделать на тренинге или в процессе любой другой коллективной формы взаимодействия.

Для поддержания стандартов предлагается ежедневно проводить встречи с официантами, администраторами или менеджерами зала, разбирать ошибки предыдущего дня и делать выводы на будущее. Кроме того, каждый день стоит выделять 5–10 минут на краткий тренинг по сервису. Стандарты являются технологией, объясняющей, как действовать в тех или иных ситуациях, как гарантированно добиваться высокого результата.

На современном этапе в основном сталкиваются с тем, что стандарты обслуживания возникают тогда, когда уже создана сеть ресторанов. У большинства же заведений для отладки всех процессов принято приглашать на ключевые должности специалистов, которые благодаря своему опыту могут обеспечить выполнение и отработку определенных стандартов в заведении. Естественно, чаще всего стандарты, которые внедряются ключевыми менеджерами, напрямую зависят от предыдущего опыта работы.

Но стандарты не всегда будут работать правильно без наличия корпоративной культуры. По мнению автора статьи «Как же сделать, чтобы корпоративные стандарты реально работали?» Ф. Овчинникова, стандарты реально выполняются в компаниях с сильной живой корпоративной культурой – в «Макдоналдсе» и «Теремке» [6].

Важная роль в формировании корпоративного стиля отведена одежде и традициям как способам передачи корпоративной культуры ресторанных сетей. Стильно и безупречно выглядящие сотрудники ресторана привлекают внимание, создают хорошее впечатление о заведении, оставляют в памяти привлекательный образ ресторана.

Кроме фирменного стиля существуют еще традиции ресторана, например, в ресторанах, ориентированных на национальную кухню (русскую, итальянскую, китайскую), должны быть соответствующие атрибуты в интерьере, а самое главное – в меню. К примеру, для ресторана премиум-класса требуются дорогой винтажный дизайн с предметами старины, предметные фотографии, картины, архитектурное оформление, соответствующее национальной кухне меню, карта вин, авторские блюда и для гурманов – деликатесы других национальных кухонь и т.д. Но в случае предложения большого числа блюд разных национальных кухонь может произойти отход от существующей традиции. Кроме того, к традициям можно отнести уровень обслуживания клиентов, проведение тематических вечеров, наличие живой музыки и т.д. Одним из неверных подходов к созданию традиций у фаст-фуда под видом «выбора для клиентов», по нашему мнению, является «раз-

мытость» традиций и предложение меню разных национальных кухонь (например, суши и пицца в «Ташире») [7].

В системе качества предоставления услуг важными являются контроль и коррекция процессов при ее отклонении. В первую очередь, менеджеру предприятия общественного питания необходимо распределить обязанности и выделить ответственность в сфере предоставления услуг. Деятельность по управлению качеством включает постоянное наблюдение и контроль за процессом на всех этапах предоставления услуги для предупреждения нежелательных явлений, в том числе случайных и систематических ошибок и неудовлетворенности пользователя. Конечная оценка услуги проводится на этапе непосредственного контакта производителя и пользователя услуги, что позволяет последнему составить объективное мнение о качестве услуги. Предприятию общественного питания следует активно подходить к оценке и учету степени удовлетворенности пользователя. Необходимо принимать во внимание как положительные, так и отрицательные оценки и своевременно выявлять их возможные последствия для будущей деятельности.

По мнению авторов сайта [thproject.ru](http://thproject.ru), необходимый компонент системы управления сервисом в сети ресторанов – программа «Mystery shopping» («Таинственный покупатель»). Его основная миссия – улучшение качества обслуживания, единственная цель – определение выполнения персоналом стандартов обслуживания. Это важно для получения объективной информации о работе ресторана, так как последующие перемены будут базироваться на выводах, сделанных на ее основе. Стандарты обслуживания ресторана регламентируют все стороны работы персонала. В пункты стандартов обслуживания могут быть включены и такие позиции, как встреча посетителей, музыка, освещение, способ выкладки блюда, его внешний вид, температура и т.д. [8].

Этот принцип давно оценили крупные сети ресторанов формата fast food на Западе. Taso Bell, Burger King и McDonald's не представляют своей работы без мониторинга выполнения собственным персоналом стандартов обслуживания с помощью «Таинственного покупателя».

Подводя итог, отметим, что наиболее значимыми для управления качеством услуг предприятий общественного питания являются соблюдение принципов TQM («Вовлечение персонала», «Ведущая роль руководства»), ориентация на качественные характеристики персонала и организацию работы предприятий общественного питания: выделение требований к качеству обслуживания в соответствии с международным опытом, признание работы стандартов при отлаженной корпоративной культуре и применение в качестве контрольной функции программы «Mystery shopping».



## Список литературы

1. *Галяткина М.* Сопротивление изменениям в организации. URL: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_70/article\\_3863/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_70/article_3863/) (дата обращения: 12.05.2013).
2. Концепция интегрированной системы менеджмента ОАО «Тюменьэнерго» согласно требованиям международных стандартов ISOсерий 9000 и 14000. URL: [http://www2.te.ru/appls/portal/Portal\\_ru.nsf/0/AB5870F8C459D030C52572EB003C80D7](http://www2.te.ru/appls/portal/Portal_ru.nsf/0/AB5870F8C459D030C52572EB003C80D7) (дата обращения: 15.05.2013).
3. *Меркушова Н. И., Гаффорова Е. Б.* Принцип TQM «Вовлечение персонала» в управлении качеством и современных системах менеджмента // Экономика, управление, финансы (II) : материалы междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). Пермь : Меркурий, 2012. С. 135–137.
4. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества : введ. 2011.06.01. М. : Стандартиформ, 2011. 47 с.
5. *Ханьшева Н.* Корпоративные стандарты обслуживания клиентов. URL: [http://www.marketkom.ru/files/articles/Korporativnye\\_standarty\\_obs\\_luzhivaniya\\_klientov.pdf](http://www.marketkom.ru/files/articles/Korporativnye_standarty_obs_luzhivaniya_klientov.pdf) (дата обращения: 12.05.2013).
6. *Овчинников Ф.* Как же сделать так, чтобы корпоративные стандарты реально работали? URL: [http://www.hr-journal.ru/column/thoughts/thoughts\\_595.html](http://www.hr-journal.ru/column/thoughts/thoughts_595.html) (дата обращения 15.05.2013).
7. *Морозова Е.* Стандарты обслуживания в ресторане. URL: [http://fb.ru/article/4023/standartyi-obs\\_luzhivaniya-v-restorane](http://fb.ru/article/4023/standartyi-obs_luzhivaniya-v-restorane) (дата обращения: 11.05.2013).
8. TH Project. URL: <http://www.thproject.ru/> (дата обращения: 11.05.2013).

## Management of Quality Services Catering

### S. M. Gvozdeva

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Management and Marketing,  
Saratov State University, 83, Astrakhanskaya str., Saratov, 410012 Russia  
E-mail: gvsveta@inbox.ru

**Introduction.** Quality management is a core function of public service enterprises of the service industry. First of all, to improve the quality of service caterer is a means to achieve and maintain competitiveness. In Russia, the attention to quality management in the restaurant business is increasing due to the development of restaurant chains. Quality control services based on planning and customer satisfaction – one of the main criteria of economic prosperity catering. **Theoretical analysis.** Based on the generalization of the existing Russian and international standards provides definitions of catering services, quality of service, highlighted the benefits of the implementation of international standards, the main areas in the organization of the quality of customer service based on ISO standards. **Discussion of results.** The result of the study is to identify the most significant for the provision of foodservice principles of TQM, the allocation of requirements for quality of service in accordance with international practice, the recognition of the standards for well-functioning corporate culture and used as the control functions of the program mystery shopping.

**Key words:** service standards of catering, quality standards, principles of TQM, maintenance requirements of personnel, quality system maintenance, corporate culture, quality control.

## References

1. Galjatkina M. *Soprotivlenie izmenenijam v organizacii* (Resistance to change in the organization). Available at: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_70/article\\_3863/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_70/article_3863/) (accessed 12 May 2013).
2. *Koncepcija integrirovannoj sistemy menedzhmenta OAO «Tjumen'jenergo» soglasno trebovanijam mezhdunarodnyh standartov ISO serij 9000 i 14000* (The concept of the integrated management system of «Tyumenenergo» in accordance with international standards ISO 9000 and 14000). Available at: [http://www2.te.ru/appls/portal/Portal\\_ru.nsf/0/AB5870F8C459D030C52572EB003C80D7](http://www2.te.ru/appls/portal/Portal_ru.nsf/0/AB5870F8C459D030C52572EB003C80D7) (accessed 15 May 2013).
3. Merkusheva N. I., Gafforova E. B. Princip TQM «Vovlechenie personala» v upravlenii kachestvom i sovremennyh sistemah menedzhmenta: *Jekonomika, upravlenie, finansy* (II): materialy mezhdunar. nauch. konf. (g. Perm', dekabr' 2012 g.). [Principle of TQM «Involvement of personnel» in quality management and advanced management systems: Economics, Management, Finance (II): Proceedings of the International Scientific Conf. (Perm, December 2012)]. Perm', Merkursy, 2012, pp. 135–137.
4. *GOST R ISO 9004-2010. Menedzhment dlja dostizheniya ustojchivogo uspeha organizacii. Podhod na osnove menedzhmenta kachestva* [Managing for the sustained success of an organization. An approach based on a quality management]. Moscow, Standartinform, 2011. 47 p.
5. Han'sheva N. *Korporativnye standarty obs\_luzhivaniya klientov* (Corporate standards of customer service). Available at: [http://www.marketkom.ru/files/articles/Korporativnye\\_standarty\\_obs\\_luzhivaniya\\_klientov.pdf](http://www.marketkom.ru/files/articles/Korporativnye_standarty_obs_luzhivaniya_klientov.pdf) (accessed 12 May 2013).
6. Ovchinnikov F. *Kak zhe sdelat' tak, chtoby korporativnye standarty real'no rabotali?* (How to make corporate standards actually work?). Available at: [http://www.hr-journal.ru/column/thoughts/thoughts\\_595.html](http://www.hr-journal.ru/column/thoughts/thoughts_595.html) (accessed 15 May 2013).
7. Morozova E. *Standarty obs\_luzhivaniya v restorane* (Standards of service to the restaurant). Available at: [http://fb.ru/article/4023/standartyi-obs\\_luzhivaniya-v-restorane](http://fb.ru/article/4023/standartyi-obs_luzhivaniya-v-restorane) (accessed 11 May 2013).
8. TH Project. Available at: <http://www.thproject.ru/> (accessed 11 May 2013).