

# ИҚТИСОДИЁТДА ИННОВАЦИЯЛАР

1 СОН, 4 ЖИЛД

## ИННОВАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ

НОМЕР 1, ВЫПУСК 4

## INNOVATIONS IN ECONOMY

VOLUME 4, ISSUE 1



TOSHKENT-2021

**ИҚТИСОДИЁТДА ИННОВАЦИЯЛАР  
ИННОВАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ  
INNOVATIONS IN ECONOMY  
№ 1 (2021) DOI:<http://dx.doi.org/10.26739/2181-9491-2021-1>**

**Бош муҳаррир:  
Главный редактор:  
Chief Editor:**

**Гулямов Сайдахарар Саидахмедович**  
Академик

**Бош муҳаррир ўринбосари:  
Заместитель главного редактора:  
Deputy Chief Editor:**

**Вохидова Мехри Хасановна**  
Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа  
доктори

**"Иқтисодиётда инновация" журнали тахририй маслаҳат кенгаши  
Международный редакционный совет журнала "Инновация в экономике"  
International Editorial Board of the Journal of Innovation in Economics**

**08.00.01 - Иқтисодиёт назарияси / Экономическая теория / Economic theory**

**Назаров Ш.Х.** - и.ф.д.  
**Гафуров У.В.** - и.ф.д., профессор  
**Мустафакулов Ш. И.** - и.ф.д., доцент  
**Сайфуллаева М.**  
**Маматкулов И.А.**

**Nanuli Khizanishvili** - Doctor of Economic Sciences, Tbilisi Iv. Javakhishvili State University. Faculty of Economics  
**Екатерина Геннадьевна Господарик** - к.э.н., доцент, заведующая кафедрой аналитической экономики и эконометрики экономического факультета БГУ

**08.00.02-Макроиқтисодиёт / Макроэкономика / Macroeconomics**

**Салимов Б. Т.** - и.ф.д., профессор,  
**Назаров Ш. Х.** - и.ф.д.  
**Худайназаров А.К.** - и.ф.д.  
**Худойкулов С. К.** - и.ф.н. доцент,  
**Валиев Б.** - PhD.  
**Сафарова Н.Н.**

**Зубиташвили Тamar** - доктор туристических наук, Телавский государственный университет, Грузия

**08.00.07-Молия. Бухгалтерия ҳисоби. / Финансы. Бухгалтерский учет/ Finance. Accounting**

**Жиянова Н.Э.** - и.ф.н., доц.

**08.00.09-Жаҳон иқтисодиёти / Мировая экономика / World economy**

**Мурадова Х.М.** - и.ф.д., профессор  
**Шарифхўжаев Ш.О.** - и.ф.д.

**Сардор Азам** - и.ф.д.  
**Вохидова М.Х.** - PhD.

**08.00.10-Демография. Мехнат иқтисодиёти / Демография. Экономика труда /  
Demography. Labor Economics. 08.00.13-Менежмент / Менеджмент / Management**

**Гулямов С.С.** - академик  
**Умурзаков Б.Х.** - и.ф.д., профессор,  
**Каршиев М.Э.**

**Маматкулов И.**  
**Ғойипназаров С.Б.** - PhD  
**Кадирова З.А.** - PhD

**Саҳифаловчи: Абдулазиз Муҳаммадиев**

**Контакт редакций журналов. [www.tadqiqot.uz](http://www.tadqiqot.uz)**  
ООО Tadqiqot город Ташкент,  
улиц Амира Темура пр. 1, дом-2.  
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: [info@tadqiqot.uz](mailto:info@tadqiqot.uz)  
Тел: (+998-94) 404-0000

**Editarial staff of the journals of [www.tadqiqot.uz](http://www.tadqiqot.uz)**  
Tadqiqot LLC the city of Tashkent,  
Amir Temur Street pr. 1, House 2.  
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: [info@tadqiqot.uz](mailto:info@tadqiqot.uz)  
Phone: (+998-94) 404-0000

<b>1.Хайдаров Зоҳир</b> СОЗДАНИЕ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ДЛЯ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ .....	4
<b>2.Абидов Абдужаббор Абдухамидович</b> ЯШАШ ДАРАЖАСИНИ АНИҚЛАШ МОДЕЛИНИ ЯРАТИШ МУАММОЛАРИ.....	9
<b>3.Халимжонов Дилшод Эргашбекович, Абдувоҳидов Акмал Абдулазизович</b> ЎЗБЕКИСТОНДА ХОРИЖИЙ ИНВЕСТИТОРЛАРНИНГ ҲУҚУҚЛАРИНИ ҲИМОЯ ҚИЛИШ: МУАММОЛАР ВА ЕЧИМЛАР .....	15
<b>4.Ирматов Афзал Ҳикматуллаевич</b> ЖАҲОНДА ИННОВАЦИОН ИҚТИСОДИЁТНИ БАРҚАРОР РИВОЖЛАНТИРИШ: ЎЗБЕКИСТОННИНГ ИЖТИМОИЙ-ИҚТИСОДИЙ ЮКСАЛИШИНИНГ КОНЦЕПТУАЛ ОМИЛ .....	24
<b>5.Nigora Maxmasobirova</b> YEVROPA AGROSANOAT KLASTERLARINING RIVOJLANISH XUSUSIYATLARI VA ULARNING MINTAQAVIY IQTISODIYOTDAGI ANAMIYATI .....	30
<b>6.Азизкулов Бахтиёр Хушвактович, Сиддиқов Аскар Ахрорович</b> КЛАСТЕР ЁНДОШУВИ АСОСИДА АГРОТУРИЗМНИ РИВОЖЛАНТИРИШГА ИНВЕСТИЦИЈАЛАРНИ ЖАЛБ ҚИЛИШ ХУСУСИЯТЛАРИНИ БАҲОЛАШ .....	40
<b>7.Нурмухаммидова Мухтабар Хасановна, Мамажоновна Саида Ваҳобжоновна, Бекмухаммедова Барно Ўктамовна</b> ИҚТИСОДИЁТДА ГОЛЛАНД КАСАЛЛИГИНИНГ НАМОЁН БЎЛИШ ШАРТ-ШАРОИТЛАРИ ВА ОМИЛЛАРИ .....	49
<b>8.Каримова Азиза Маҳомадризовна</b> НЕОБХОДИМОСТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КРЕДИТНОЙ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ТУРИЗМА .....	56
<b>9.Уразматов Жонибек Мусурманович</b> ҚЎШИЛГАН ҚИЙМАТ СОЛИҒИНИ УНДИРИШ МЕХАНИЗМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ .....	63
<b>10.Муминова Наргиза Махсуджоновна</b> ТЎҚИМАЧИЛИК МАҲСУЛОТЛАРИГА ТАЛАБНИ ШАКЛЛАНТИРИШДА ХАЛҚАРО МАРКЕТИНГ ТАМОЙИЛЛАРИ.....	70
<b>11.Раҳматов Камолиддин Ўралович, Абдувоҳидов Акмал Абдулазизович</b> ПАНДЕМИЯ ВА ПАНДЕМИЯДАН КЕЙИНГИ ДАВРЛАРДА ЎЗБЕКИСТОН ИҚТИСОДИЁТИНИНГ РИВОЖЛАНИШ ИСТИҚБОЛЛАРИ ВА ИМКОНИЯТЛАРИ .....	77
<b>12.Бердиев Жасур Кулдошев</b> СОВРЕМЕННЫЕ СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	84

# ИҚТИСОДИЁТДА ИННОВАЦИЯЛАР ИННОВАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ INNOVATIONS IN ECONOMY

Бердиев Жасур Кулдошевич  
Каршинский инженерно-  
экономический институт

## СОВРЕМЕННЫЕ СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**For citation:** Berdiev Zhasur Kuldoshevich. MODERN HOTEL MANAGEMENT STYLES. Journal of innovations in economy. 2021. Vol. 4, Issue 1. (84-94) pp.

 DOI 10.26739/2181-9491-2021-1-12

### АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается современный стиль управления отелями, а также значительный рост роли современного менеджмента в отелях, как и в любом другом бизнесе. На основе опыта зарубежных стран изучен опыт повышения роли современного гостиничного менеджмента.

**Цель исследования** - сформировать единую систему совершенствования современного управления отелями с целью дальнейшего развития развивающейся индустрии туризма в стране и дать рекомендации по ее практическому применению.

Научная новизна исследования:

1. Формирование диагностики корпоративной культуры (сбор, интерпретация и анализ собранных данных).
2. Изучить существующие ценности, нормы и правила в регионах и применить их в гостиничном менеджменте.
3. Дальнейшее повышение и усиление роли менеджеров в гостиничном менеджменте.
4. Разработка основных особенностей метода управления развитием гостиничной деятельности.

**Ключевые слова:** гостиничный менеджмент, современный стиль управления, инновационный управленческий потенциал отелей, уровень развития современного гостиничного менеджмента.

Бердиев Жасур Қўлдошевич  
Қарши муҳандислик –  
иқтисодиёт институти

## МЕҲМОНХОНАЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ ЗАМОНАВИЙ УСЛУБЛАРИ

### АННОТАЦИЯ

Мақолада меҳмонхоналарнинг замонавий бошқарув услуги, шунингдек бошқа ҳар қандай бизнес сингари, меҳмонхоналарда ҳам замонавий бошқаришнинг ролини сезиларли даражада кучайтиришни ўз ичига олади. Хорижий мамлакатлар тажрибасидан келиб чиққан ҳолда, меҳмонхоналарни замонавий бошқаришнинг ролини ошириш тажрибаси ўрганилган.

**Тадқиқотнинг мақсади:** Мамлакатимизда ривожланаётган туризм соҳасини янада ривожлантириш мақсадида меҳмонхоналарнинг замонавий бошқарув услубини такомиллаштириш бўйича ягона тизимни шакллантириш ва бу тизимни амалиётда қўллаш

бўйича таклифлар бериш.

Тадқиқотнинг илмий янгилиги:

1. Корпоратив маданият диагностикасини (ахборот тўплаш, тўпланган маълумотларни талқин қилиш ва таҳлил қилиш) шақиллантириш.

2. Худудлардаги мавжуд кадриятлар, меъёрлар ва қоидаларни ўрганиш ва меҳмонхоналар бошқарувида тадбиқ этиш.

3. Меҳмонхоналар бошқарувида менежерлар ролини янада ошириш ва мустаҳкамлаш.

4. Меҳмонхоналар фаолиятини ривожлантиришда бошқарув услубининг асосий хусусиятлари ишлаб чиқиш.

**Калитли сўзлар:** меҳмонхона бошқаруви, бошқарувнинг замонавий услуги, меҳмонхоналарнинг инновацион бошқарув салоҳияти, меҳмонхоналарнинг замонавий бошқаришнинг ривожланиш даражаси.

**Berdiev Zhasur Kuldoshevich**

Karshi engineering  
economic institute

## MODERN HOTEL MANAGEMENT STYLES

### ABSTRACT

The article examines the modern style of hotel management, as well as the significant growth in the role of modern management in hotels, as in any other business. Based on the experience of foreign countries, the experience of enhancing the role of modern hotel management has been studied.

The purpose of the study is to form a unified system for improving modern hotel management with the aim of further developing the developing tourism industry in the country and to give recommendations for its practical application.

Scientific novelty of the research:

1. Formation of diagnostics of corporate culture (collection, interpretation and analysis of collected data).

2. To study existing values, norms and rules in the regions and apply them in hotel management.

3. Further increase and strengthening of the role of managers in hotel management.

4. Development of the main features of the method of managing the development of hotel activities.

**Keywords:** hotel management, modern management style, innovative management potential of hotels, the level of development of modern hotel management.

### Введение

В гостиничном бизнесе гость всегда находится в прямом контакте с «провайдером» услуги. Успех отеля во многом зависит от контакта в рабочей обстановке с сильно заинтересованным персоналом, который ощущает себя частью компании.

Современный бизнес гостиничных услуг, как и всякий другой бизнес, предполагает значительное усиление роли менеджмента и возникает настоятельная потребность такой организации дела, которая бы гарантировала ответственное отношение каждого работника фирмы, активное и эффективное участие в ее делах всех сотрудников. Поэтому в развитых странах искусство менеджмента высоко ценится, котируется и, конечно, соответственно, высоко оплачивается.

Необходимость совершенствования организации управленческого труда вызвала появление различных терминов и определений для обозначения совокупных действий по улучшению качества управленческой деятельности. Одним из таких понятий является стиль руководства, являющийся фактором повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления организацией.

Стиль руководства вырабатывается каждым предприятием и диктуется политикой самого предприятия.

Во взаимодействии руководителя и подчиненных важнейшее значение имеет способ их взаимоотношений. Его, безусловно, задает руководитель.

Вопрос стиля руководства менеджера является достаточно актуальным в наше время. Новые условия хозяйствования и повышение образовательного уровня дали толчок к развитию организационной культуры. Менеджеры и руководители различных организаций стали всё больше и больше осознавать значение культуры в деятельности компаний.

Таким образом, тему реферата можно считать актуальной, так как в туризме наиболее важен человеческий фактор и выбор правильного стиля управления определяет работоспособность туристического предприятия.

#### **Степень изученности темы**

Автоматизированные информационные системы в гостиничном бизнесе А.С. Кускова ориентированы на работу как профессионального пользователя, так и обычного пользователя системы.

В научной работе Н.И. Кабушкина автоматизированная система гостиничного бизнеса включает в себя модули учета, автоматизированную систему управления рестораном гостиницы, систему контроля доступа и, конечно же, систему удаленного бронирования.

Лапин А.Ю. изучены особенности наиболее популярных программных комплексов в гостиничном бизнесе.

#### **Методология исследования**

В статье используются методы социально-экономического анализа, логического подхода, дедукции, факторного анализа и научного исследования результата.

#### **Анализ и результаты**

В процессе исторического развития понятие «стиль» значительно изменило свое содержание. В античном Риме писали на доске стилем. Впоследствии слово было взято на вооружение искусством и литературой. Сегодня оно используется почти во всех областях жизни, употребляется в переносном смысле как вид письма, форма выражения. По мере расширения области своего применения это понятие стало обозначать общность изобразительных приемов в литературе и искусстве определенного времени или направления, а также в отдельном виде деятельности, например готика, ренессанс, лирический, эпический, драматический стили, стили письма, бега, плавания, способ летоисчисления.

Понятие стиля как характерной «чеканки» форм жизни и их выражения подходит и для стиля управленческой деятельности: единый, характерный «отпечаток» субъекта управления, его «почерк» (система своеобразных управленческих приемов, способов, подходов, инструментов).

Сущностное отличие управленческой деятельности от других форм человеческой активности состоит в принятии социально значимых, затрагивающих интересы множества людей решений и ответственности за их правильность и эффективность перед собственником. Разрешение противоречия между общими и частными характеристиками управленческой деятельности, а также влияние личностных качеств руководителя на механизм принятия решений выражается понятием «стиль управления». Важно подчеркнуть интегральный характер процесса принятия решения, требующего особых личностных качеств.

В стиле управления зафиксированы как общие, алгоритмизированные операции, так и единичные, уникальные, отражающие индивидуальные особенности профессионализма руководителя. Они характеризуют его поведение не вообще, а типическое, «устойчивое, инвариантное в нем, постоянно проявляющееся в различных ситуациях».

Работа менеджера в индустрии гостиниц и ресторанов представляется как выполнение управленческих функций в системе «человек-человек». Это накладывает свой отпечаток на выбор стиля руководства гостиничным предприятием.

Более полное определение понятия «стиль руководства» -- это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера. Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Стиль руководства - это также способ общения и взаимодействия руководителя с подчиненными.

От стиля руководства в определяющей степени зависят психологический комфорт сотрудников. Задаёт его руководитель характером своего отношения к подчиненным.

Напомним, что «счастлив человек, который утром с удовольствием идет на работу...». Эта часть формулы во многом зависит от начальника, стиля его руководства, культуры отношений с подчиненными.

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, т.е. стиль - это система постоянно применяемых методов руководства.

Стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными субъективно-психологическими характеристиками.

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих конкретными качествами.

Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально психологические).

Таким образом, стиль руководства -- явление строго индивидуальное, определяемое специфическими характеристиками конкретной личности и отражающее особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личностью. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев, так не существует и двух менеджеров с одинаковым стилем руководства.

При этом следует иметь в виду, что не существует некоего идеального стиля руководства, пригодного для всех случаев жизни. Применяемые менеджером стиль или сочетание стилей могут зависеть не только от личности менеджера, но и от соответствующей ситуации. «Правильный» стиль руководства не может быть определен заранее, поскольку жизненные управленческие ситуации не стандартны, а качества личности менеджера и подчиненных имеют свойство изменяться в соответствии с изменениями управляемой среды.

Выбор стиля руководства во многом зависит от того, какую задачу ставит перед собой менеджер:

- управлять -- руководитель дает точные указания подчиненным и добросовестно следит за выполнением его заданий,

- направлять -- менеджер управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу;

- поддерживать -- менеджер оказывает сотрудникам помощь при исполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;

- делегировать полномочия -- менеджер передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К. Левиным, выделившим авторитарный, демократический и либеральный стили, которые стали классическими. Данный подход и положен авторами в основу классификации стилей руководства.

Для авторитарного стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Этому стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным. Он категоричен, часто резок с людьми, всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, т.к. в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Даже размещение людей в процессе проведения совещаний подчинено его идеологии-все постоянно должны быть на виду.

Этот стиль руководства не стимулирует проявление инициативы у подчиненных: она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации.

Совершенно очевидно, что у авторитарного стиля множество недостатков: сковывание инициативы подчиненных, большой урон в случае ошибки руководителя, сложный психологический климат и др. тем не менее есть ситуации, в которых авторитарный стиль руководства эффективнее других: низкоквалифицированный, проблемный либо военизированный коллективы.

Низкоквалифицированный коллектив может относительно успешно функционировать лишь под жестким присмотром руководителя. Здесь начальник раздает задания, подробно разъясняет способы их выполнения, постоянно контролирует и стимулирует их методом «кнута и пряника». Ослабление руководства в низкоквалифицированном коллективе означает, как правило, ухудшение работы. Сотрудники не умеют, а часто и не хотят, качественно и добросовестно работать самостоятельно.

Под проблемным коллективом понимается какая-либо сложная ситуация в фирме - опасность банкротства, острый конфликт, забастовка. В этих случаях предпочтительнее руководитель жесткого типа. Кризисный управляющий - это, как правило, авторитарный руководитель.

Демократический стиль руководства основан на том, что подчиненные участвуют в принятии решений и разделяют ответственность.

Название дано стилю произошло от греческого слова демократия - власть народа.

Демократический стиль сегодня по праву считается лучшим. Согласно специальным исследованиям, он в полтора-два раза эффективнее всех других стилей. Ничего более удачного в способах управления не придумано.

Менеджер, использующий преимущественно демократический стиль, стремится, как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен, находится с ними в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Он требователен, но справедлив. При таком стиле руководства в подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Руководитель в значительной мере доверяет подчиненным, интересуется их мнением, настроениями, советуется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать его в необходимых случаях. Руководитель-демократ избегает навязывания своей воли подчиненным. Он публично не демонстрирует своего превосходства над членами управляемого им коллектива, старается привлечь своих подчиненных к выработке и принятию решений, поддерживает инициативу и самостоятельность.

Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине группы. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации. Таким образом, приемы и способы воздействия на подчиненных у автократа и демократа существенно различаются.

Руководитель с либеральным стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Либералов отличает безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Есть конкретные ситуации, в которых либеральный стиль будет предпочтительнее. Таких ситуаций две - это творческий и высококвалифицированный коллективы. Творческий коллектив не нуждается во всеохватном руководстве. Менеджеру достаточно исполнять лишь самые общие организационные функции. Члены творческого коллектива сильны своей индивидуальностью, неповторимостью. Поэтому для качественной профессиональной работы им нужна максимальная свобода.

Нет особой необходимости в руководящих указаниях и в высококвалифицированном коллективе. Здесь каждый хорошо знает свою работу и ответственно ее выполняет. Как правило, у квалифицированных сотрудников есть чувство профессиональной гордости. Оно не позволяет им делать плохо свою работу. Но еще больше это чувство не приемлет частых указаний, мелочной опеки. Тем более, что свою работу такие сотрудники обычно знают лучше руководителя.

Основные черты каждого стиля руководства представим в виде таблицы 1.

Таблица 1

Содержание стилей руководства

Параметры	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера	Делегирование полномочий с сохранением ключевых позиций у лидера	Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы
	Прерогатива в установлении целей и выборе средств	Принятие решений разделено по уровням на основе участия в управлении	Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме
	Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях	Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе
Сильные стороны	Особое внимание уделяется срокам и порядку, возможно предсказание результата	Растут личные обязательства сотрудников по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело без вмешательства лидера
Слабые стороны	Наблюдается тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	При этом стиле требуется много времени для решения задач	Без лидерского вмешательства может быть потеряна скорость работы и изменено направления движения

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

При этом следует иметь в виду, что напрасно было бы искать некий идеальный стиль руководства, пригодный для всех случаев жизни. Применяемый стиль руководства, пригодный для всех случаев жизни. Применяемый менеджером стиль (или сочетание стилей) зависит не только от личности руководителя, но и от сложившейся ситуации. «Правильный» стиль руководства невозможно заранее запрограммировать, поскольку управленческие ситуации нестандартны, а качества личности менеджера и подчиненных имеют свойства изменяться в соответствии с изменениями управляемой среды.

В заключение приведем сводную таблицу характеристик авторитарного, демократического и либерального стилей управления (Таблица 1.2).

Таблица 1.2

Сравнительная характеристика стилей управления

Характеристика	Стиль		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Принцип управления	Централизация полномочий	Децентрализация полномочий	Невмешательство
Вид решений	Единоличные	Коллегиальные	Коллективные
Степень организованности	Детальная организация работ	Гибкая организация работ	Слабая организация работ
Делегирование полномочий	Делегируются исполнительские задачи	Делегируются общие задачи	Делегируются задачи и ответственность

Вид контроля со стороны руководителя	Контроль исполнения	Контроль результата	Контроль практически отсутствует
Вид распоряжений	Приказ	Указание	Просьба
Авторитет	Формальный	Реальный	Отсутствует

Проведенные исследования до сих пор не выявили прямой зависимости между стилем и эффективностью руководства. Первый исследователь этой темы К.Левин установил, что авторитарное руководство приводит к большей продуктивности, чем демократическое, однако при этом психологические потери могут быть весьма значительными.

В результате последующих исследований данной проблемы специалисты пришли к выводу, что авторитарный стиль предпочтительнее для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический - сложный, где на первое место выступает качество. Там же, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен либеральный стиль руководства.

За свою почти столетнюю историю развития теория менеджмента обогатилась большой группой стилей руководства, которые можно объединить под общим названием специальных. Всем им присуща одна особенность. Они являются разновидностями какого-либо из классических стилей.

Из демократического стиля выделились стили, получившие название «дипломатический» и «инновационный».

Суть дипломатического стиля заключается в тонком расчете, в способности договориться и решить конкретные вопросы, иногда даже в порядке исключения.

Инновационный (трансформирующий) стиль обозначает повышенную приверженность руководителя к нововведениям, обновлениям, реформам.

Разновидностью либерального стал свободный стиль руководства. Это позиция невмешательства менеджера, способ отдавать все на откуп специалистам. Если последние достаточно квалифицированы и ответственны, то этот стиль будет вполне успешным.

Наибольшее число вариантов произошло от авторитарного стиля руководства. Это следующие стили: регламентирующий, плановый, консервативный, бюрократический, авральный, административный.

Регламентирующий стиль руководства основан на точном соблюдении инструкций. В последних все расписано и предусмотрено. Задача менеджера состоит в строгом следовании регламенту.

Плановый стиль руководства базируется на скрупулезном следовании планам. Все должно происходить в полном соответствии с тем, что предусмотрено в планах. Роль менеджера состоит в обеспечении выполнения плановых заданий.

Консервативный стиль руководства направлен на соблюдение традиций раз и навсегда заведенного порядка. Менеджер такого стиля отрицательно относится ко всякого рода новинкам. Он считает, что успех достигается стабильностью.

Бюрократический стиль основан на всевластии бумаг. Любое движение возможно только на основании письменного руководящего указания.

Авральный стиль руководства заключается в повышенной активности в выполнении очередных указаний и проведении кампаний. Менеджер такого типа развивает бурную деятельность в условиях аврала. После этого наступает затишье до следующего аврала.

Административный стиль руководства означает всевластие аппарата. Руководитель такого стиля может подписать самый важный документ не читая, если на нем будут все визы и многочисленные согласования. В случае ошибки претензии предъявляются к соответствующему специалисту, который завизировал документ. Подобная позиция приводит к тому, что получить визы становится очень сложно. Работники аппарата не хотят рисковать, поэтому придумывают всяческие предлоги отказа.

В качестве вариантов гибкого стиля руководства можно назвать «смешанный» и «творческий».

Смешанный стиль руководства означает, что в нем присутствуют разные стили. Они

используются в зависимости от ситуации.

Творческий стиль руководства предполагает нестандартность принимаемых руководителем решений, оригинальность действий.

Таким образом, ни один стиль управления не может считаться лучше других во всех случаях. В каждом конкретном случае действия руководителя должны определяться конкретной ситуацией. Хорошим окажется менеджер, который сумеет использовать возникшую ситуацию. Для этого необходимо хорошо знать способности подчиненных, их возможности для выполнения поставленной задачи, свои полномочия. В процессе выполнения задачи может измениться ситуация, и это потребует изменить способы воздействия на подчиненных, т.е. стиль руководства.

### **Выводы и предложения**

Каждый руководитель обязан работать так, чтобы стиль и методы его руководства соответствовали характеру современных взаимоотношений в обществе, выделяя главные задачи, не допуская работы по формуле «цель оправдывает средства», приводящей к перенапряжению коллектива. Задача руководителя -- подобрать ровный, умеренный ритм работы аппарата управления, обеспечивающий высокую работоспособность в течение длительного времени.

Девизом руководителя должно стать: всегда можно сделать лучше, чем было до сих пор. Существующий порядок -- это не единственный из возможных. Руководитель должен постоянно искать лучшие формы и методы организации деятельности подчиненного ему коллектива. Избегать, однако, следует слишком частых реформ, так как они в некоторых случаях могут вносить в работу путаницу, беспорядок и неорганизованность.

Деятельность руководителя и в частности директора гостиницы в основном заключается в выборе методов и средств осуществления определенной задачи, которая выполняется штатом его сотрудников. Поэтому от правильности распоряжения иногда зависит успех всей работы. Ниже приводятся основные принципы постановки заданий для управляющего персонала, на которые следует обращать внимание и помнить их.

Давать как можно меньше распоряжений. Чем больше отдается распоряжений, тем труднее осуществляются их реализация и контроль исполнения, много времени уходит на объяснение, что и как должен делать каждый исполнитель. Кроме того, если проблема чересчур раздроблена, распределена между многими сотрудниками, то неизбежно дублирование в их работе. Руководитель должен выделять в первую очередь главное -- одну, но основную задачу, решение которой определяет дальнейшее направление в работе.

Не давать много распоряжений одновременно. Целесообразно давать задания в разное время в той последовательности, в которой они должны выполняться. Это обеспечит исполнителю возможность заниматься каждой задачей (проблемой) отдельно, не отвлекаясь и не распыляясь.

Давать распоряжения в наиболее удобный момент. Если исполнитель в данное время занят другой, более важной и срочной работой, он не сможет хорошо уяснить, продумать новое задание. В результате этого резко снижается эффективность выполнения распоряжения. Каждый сотрудник в каждый текущий момент должен заниматься только одним заданием, выполнять одну функцию и полностью нести за нее ответственность.

Общей рекомендацией, как для гостиницы, так и для других предприятий индустрии гостеприимства и вообще для организаций, стремящихся повысить свой уровень культуры управления, сделать его более демократичным может быть проведение диагностики и анализа корпоративной культуры, определение степени контроля менеджмента предприятия над культурой, описание методов и инструментов, используемых для управления ей. На основе проведенного анализа необходимо создать образ требуемой культуры, описать основные корпоративные ценности и принципы поведения. Результатом работ должен стать план мероприятий по изменению и усилению культуры предприятия.

Содержание работ может выглядеть следующим образом:

- Проведение диагностика культуры;
- разработка рекомендаций по её изменению.

Перед началом основных работ предлагается провести общую экспресс-диагностику предприятия, в рамках которой будут изучены вопросы, связанные с целями, задачами и стратегией компании, особенностями внешней среды, специфики системы управления.

Этап I. Диагностика корпоративной культуры (сбор информации, интерпретация и анализ собранных данных)

В зависимости от специфики организации и конкретных задач диагностики, будут выбраны определённые модули (типологии) сбора и анализа информации. Использование этих моделей позволит под разными углами изучить культуру управления труда на предприятии, оценить её сильные и слабые стороны, понять, соответствует ли она бизнесу и задачам компании, предложить рекомендации по её изменению.

Диагностика может производиться по трём основным направлениям:

1. Качественная характеристика культуры:

А) Изучение материального рабочего окружения, символики

- Внешний вид сотрудников, оформление офисных помещений, условия труда

- Использование корпоративной символики

- Язык

- Истории, мифы

В) Изучение поведения сотрудников

- Модели выполнения работы

- Взаимодействия между руководителями и подчинёнными

- Взаимодействия (формальные и неформальные) между сотрудниками

- Традиции

С) Изучение декларируемых ценностей, норм и правил (регламентов)

- Миссия и цели компании

- Принципы поведения и корпоративные ценности

- Внутренние регламенты компании

Д) Изучение системы управления

- Организационная структура

- Персонал: состав, знания и навыки, система внутренней мотивации

- Корпоративные политики (в том числе и кадровая)

- Система вознаграждения

- Система планирования, координации, контроля

- Бизнес - цели, задачи и стратегия их реализации

В результате диагностики по первому направлению можно будет определить тип организационной культуры в рамках выбранных типологий.

2. Сила культуры:

- Наличие доминантной культуры, её сила

- Наличие субкультур, их количество и взаимоотношение (наличие противоречий)

Этап II. Разработка рекомендаций

1) Определение целевой культуры:

- Характеристики основных элементов целевой культуры (сильной, адекватной целям и специфике внешней среды)

- Какие элементы целевой культуры уже существуют на предприятии?

- Какие из имеющихся элементов не соответствуют требованиям целевой культуры?

- Какие элементы необходимо сформировать для создания целевой культуры?

2) Определение инструментов для формирования и управления целевой культурой:

- Система внутреннего PR

- Кадровая политика

- Система вознаграждения

- Рабочее окружение

- Стилль руководства

3) Создание плана внедрения выбранных изменений мероприятия, сроки, ответственные лица.

В подобных проектах можно использовать такие формы работы, как рабочие группы, состоящие из консультантов и сотрудников компании, а также семинары-обсуждения с ключевыми лицами компании.

Также в качестве рекомендации для гостиницы можно предложить разработку памятки поведения менеджера.

Памятка имеет целью обобщить основные требования, которые жизнь ежедневно предъявляет к руководителю. Несомненно, что все качества, перечисленные в Памятке, не могут быть сосредоточены полностью в одном человеке. В ней приведены методические

подходы, которые в определенной мере помогут руководителям в их работе.

Работать с Памяткой рекомендуется следующим образом: каждый пункт касается одной из сторон деятельности руководителя, поэтому желательно, чтобы все разделы любой руководитель анализировал с одной позиции: «А как это относится ко мне?»

Памятка поможет руководителю объяснить (понять) причины временных затруднений, встречающихся в работе, сделать выводы и применить их в практической деятельности. Памятка рекомендуется для руководителей при осуществлении практической работы по управлению как на производстве, так и в аппарате управления.

Памятка основное внимание уделяет личным качествам руководителя. Остановимся на важнейших из них.

1) Выдержка. Руководитель должен, прежде всего, уметь сдерживать проявления своего настроения, никогда не терять самообладания. Сильный, оптимистически настроенный человек и в окружающих вселяет спокойствие и уверенность в успехе дела, заражает энтузиазмом. Неспokoйный, нервный руководитель зря дергает и нервирует себя и подчиненных, часто портит им настроение с самого начала рабочего дня, и тем больше, чем сложнее обстановка.

2) Вежливость. Руководитель, никогда не допускающий грубость с подчиненными, добивается в работе с ними лучших результатов. Вспыльчивостью, грубостью, криком трудно доказать свою правоту, скорее можно настроить собеседника против себя. Неизменная же вежливость положительно действует на самого нервного и раздражительного сотрудника.

3) Тактичность. Деятельность руководителя как организатора немислима без тактичного отношения к сотрудникам. Распекая человека, нужно не унижать его, а оставлять ему веру в свои силы. Никогда не следует критиковать ради самой критики.

4) Скромность и непримиримость к лести. Это необходимое для каждого руководителя качество. Подчеркивание своих заслуг, любое давление авторитетом на подчиненных недопустимы. Нет лучшего способа усыпить бдительность человека, чем лести, ибо иногда трудно отличить, где лести, а где проявление действительного уважения. Руководитель должен пресекать любое восхваление его достоинств, но в то же время не бояться хвалить тех сотрудников, которые его заслужили. Нужно только помнить, что хвалить человека, даже за дело, непосредственно перед тем, когда хочешь его о чем-то попросить, -- тоже лести.

5) Чуткость. Хороший руководитель знает своих подчиненных не только по имени, но и по отчеству, интересуется проблемами, возникающими в их личной жизни, условиями быта. Умеет вовремя заметить, что сотрудник расстроен, и по мере возможностей помочь ему, поинтересоваться здоровьем, спросить о детях, поздравить с днем рождения, к месту пошутить -- это облегчает ему работу с людьми, помогает завоевать доверие, создать хорошее настроение в коллективе.

6) Самокритичность. Неотъемлемыми качествами каждого руководителя должны быть умение объективно оценивать свою деятельность, критически относиться к своим недостаткам, способность не только признать свою ошибку, но и отменить неправильное решение.

7) Самодисциплина. От организации труда самого руководителя, его личного примера зачастую зависят количество и качество работы коллектива. Если руководитель небрежен, неаккуратен, халатно относится к своим обязанностям, он может быть уверен, что все эти качества в той или иной мере присущи и его сотрудникам. Хороший руководитель не только рассказывает, но и показывает (в том числе собственным примером), как надо делать.

8) Требовательность. Руководитель только в том случае сможет наладить работу сотрудников, если будет систематически требовать от них выполнения их задач. Попустительство в этом вопросе приводит к безответственности, расхлябанности, волоките, что дезорганизует всю работу коллектива.

9) Равное отношение ко всем. В своей работе руководитель должен обязательно опираться на всех сотрудников. Практика окружать себя избранными и в дальнейшем полагаться только на них восстанавливает против руководителя остальную часть коллектива.

Общей рекомендацией для предприятий индустрии гостеприимства и вообще для организаций, стремящихся повысить свой уровень культуры управления, сделать его более демократичным может быть проведение диагностики и анализа корпоративной культуры, определение степени контроля менеджмента предприятия над культурой, описание методов и инструментов, используемых для управления ей. На основе проведенного анализа необходимо создать образ требуемой культуры, описать основные корпоративные ценности и принципы поведения.

**Иқтибослар/Сноски/References**

1. Кусков А.С. Меҳмондўстлик: дарслик / А.С. Кусков - М.: «Дашков ва Со» нашриёти, 2009.- С. 104.
2. Н.И. Кабушкин Меҳмонхоналар ва ресторанларни бошқариш: Дарслик / Н.И. Кабушкин. М.: Минск, 2013. - С. 108
3. Лапин А.Ю. Меҳмонхоналарда хизмат кўрсатишни ташкил этиш ва технологияси: Дастлаб дарслик. проф. таълим / А.Ю. Лапин. - М., 2011. - П. 66.
4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учеб.пособие/ Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П.Ройш. - 3-е изд., стереотип. - Минск: Книжный Дом; Экоперспектива, 2005. - 352 с.
5. Вершигова Е.Е. Менеджмент: Учеб.пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2004. - 283 с.
6. Виханский О.С., А.И. Наумов Менеджмент. М: «Гардарика», 1998.527с.
7. Европейский гостиничный маркетинг: Учеб.пособие: Пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 244 с.
8. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учеб.пособие. М.: ИЦ»Академия», 2005. 240с.
9. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Туризм как вид деятельности. Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 320 с.
10. Кабушкин, Н.И. Управление гостиницами и ресторанами: учеб.пособие / Н.И. Кабушкин. - Минск: БГЭУ, 2009. - 416 с.
11. Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб.-практ. пособие/ Н.И. Кабушкин. - Минск: БГЭУ, 2007. - 411 с.
12. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма. Учебное пособие. Мн.: Новое знание, 2002. 336с.

ISSN 2181-9491  
Doi Journal 10.26739/2181-9491

# ИҚТИСОДИЁТДА ИННОВАЦИЯЛАР

1 СОН, 4 ЖИЛД

## ИННОВАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ

НОМЕР 1, ВЫПУСК 4

## INNOVATIONS IN ECONOMY

VOLUME 4, ISSUE 1

**Контакт редакций журналов. [www.tadqiqot.uz](http://www.tadqiqot.uz)**  
ООО Tadqiqot город Ташкент,  
улица Амира Темура пр.1, дом-2.  
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: [info@tadqiqot.uz](mailto:info@tadqiqot.uz)  
Тел: (+998-94) 404-0000

**Editorial staff of the journals of [www.tadqiqot.uz](http://www.tadqiqot.uz)**  
Tadqiqot LLC the city of Tashkent,  
Amir Temur Street pr.1, House 2.  
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: [info@tadqiqot.uz](mailto:info@tadqiqot.uz)  
Phone: (+998-94) 404-0000