

## 5.2.6. Менеджмент

Научная статья

УДК 338.46

<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2024.4.16>

## ПОВЫШЕНИЕ КОММУНИКАТИВНОЙ ГРАМОТНОСТИ СОТРУДНИКОВ КОНТАКТНОЙ ЗОНЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Елена Валериевна Хохлова<sup>1\*</sup>, Оксана Ивановна Белозёрова<sup>2</sup><sup>1,2</sup> Северо-Кавказский федеральный университет (д. 1, ул. Пушкина, Ставрополь, 355017, Российская Федерация)<sup>1</sup> [evkhokhlova@ncfu.ru](mailto:evkhokhlova@ncfu.ru); <https://orcid.org/0000-0003-1093-0466><sup>2</sup> [obelozero@ncfu.ru](mailto:obelozero@ncfu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-8564-6868>

\* Автор, ответственный за переписку

**Аннотация. Введение.** Для поддержания и роста экономических показателей сервисные организации должны уметь в конкурентной борьбе удержать свое место в нише предоставляемых услуг. Рассматривая управленческие аспекты сервисной деятельности применительно к субъектам ресторанного бизнеса, нельзя упускать из виду такую особенность, как коммуникация, возникающая в процессе обслуживания. Значимость данного феномена неоспорима в любой сфере сервисных услуг, однако именно в ресторане роль процесса взаимодействия сотрудника и гостя возрастает. **Цель.** Выявление инструментов повышения коммуникативной компетентности сотрудников контактной зоны предприятий ресторанного бизнеса и обоснование их роли в управлении впечатлениями и удовлетворенностью потребителей сервисных услуг, повышении имиджа и конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. **Материалы и методы.** Исследование проводилось на основе системного и процессного подходов с использованием диалектического и индуктивного методов, а также с помощью контент-анализа и синтеза научной информации на русском языке. **Результаты и обсуждение.** Результаты проведенного исследования позволили выявить ключевые ошибки в поведении сотрудников контактной зоны ресторанов и сформулировать основные направления повышения их коммуникативной грамотности и качества обслуживания. Разработанная в ходе исследования модель формирования коммуникативной компетентности сотрудников направлена на сочетание теоретико-методической основы менеджмента человеческих ресурсов организаций с конкретными видами деятельности и этапами формирования коммуникативной компетентности работников сферы сервиса. **Заключение.** Сделан вывод о том, что одним из важных факторов повышения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса должно стать целенаправленное и сбалансированное использование инструментов совершенствования уровня коммуникативной компетентности контактного персонала, что позволит формировать положительные впечатления у клиентов и существенно повышать их лояльность к заведению.

**Ключевые слова:** контактная зона, коммуникативная компетентность, сервисная деятельность, качество обслуживания, индустрия гостеприимства, менеджмент, удовлетворенность потребителей, конкурентоспособность

**Для цитирования:** Хохлова Е. В., Белозёрова О. И. Повышение коммуникативной грамотности сотрудников контактной зоны на предприятиях ресторанного бизнеса // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2024. № 4 (103). С. 145–154. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2024.4.16>

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 07.05.2024;  
одобрена после рецензирования 29.05.2024;  
принята к публикации 05.06.2024.

Research article

## INCREASING THE COMMUNICATIVE LITERACY OF CONTACT ZONE EMPLOYEES AT RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

Elena V. Khokhlova<sup>1\*</sup>, Oxana I. Belozero<sup>2</sup><sup>1,2</sup> North-Caucasus Federal University (1, Pushkin str., 355017, Stavropol, Russian Federation)<sup>1</sup> [evkhokhlova@ncfu.ru](mailto:evkhokhlova@ncfu.ru); <https://orcid.org/0000-0003-1093-0466><sup>2</sup> [obelozero@ncfu.ru](mailto:obelozero@ncfu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-8564-6868>

\* Corresponding author

**Abstract. Introduction.** To maintain and grow economic indicators, service organizations must be able to compete in maintaining their place in the niche of the services provided. When considering the managerial aspects of service activities in relation to subjects of the restaurant business, one should not lose sight of such a feature as communication that arises in the service process.

© Хохлова Е. В., Белозёрова О. И. 2024

The significance of this phenomenon is undeniable in any service sector, however, it is in a restaurant that the role of the interaction between employee and guest increases. **Goal.** To identify tools for increasing the communicative competence of employees in the contact zone of restaurant business enterprises and substantiate their role in managing the impressions and satisfaction of consumers of service services, increasing the image and competitiveness of an economic entity. **Materials and methods.** The research was carried out on the basis of systemic and process approaches, using dialectical and inductive methods, as well as using content analysis and synthesis of scientific information in Russian. **Results and discussion.** The results of the study made it possible to identify key mistakes in the behavior of employees in the contact area of restaurants and formulate the main directions for improving their communication literacy and quality of service. The model for developing the communicative competence of employees developed during the study is aimed at combining the theoretical and methodological basis of human resource management in organizations with specific types of activities and stages of developing the communicative competence of service workers. **Conclusion.** It is concluded that one of the important factors in increasing the competitiveness of restaurant business enterprises should be the targeted and balanced use of tools to improve the level of communicative competence of contact personnel, which will create positive impressions among customers and significantly increase their loyalty to the establishment.

**Keywords:** contact zone, communicative competence, service activities, quality of service, hospitality industry, management, customer satisfaction, competitiveness

**For citation:** Khokhlova EV, Belozerova OI. Increasing the communicative literacy of contact zone employees at restaurant business enterprises. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2024;4(103):145-154. (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2024.4.16>

**Conflict of interest:** the authors declare no conflicts of interests.

The article was submitted 07.05.2024;

approved after reviewing 29.05.2024;

accepted for publication 05.06.2024.

**Введение / Introduction.** Представителей контактной зоны в ресторанной деятельности можно назвать составным элементом конечного продукта, ведь качество обслуживания в ресторанах зависит от их мастерства и сознательности: как сотрудник контактной зоны исполнит свои обязанности, коммуницируя с потребителем, зависит и успех самого представителя контактной зоны в данной профессиональной ситуации, и репутация заведения [3].

Для развития потенциала контактного персонала важно обратить внимание в первую очередь на коммуникативный бэкграунд сотрудников, на их умение общаться с клиентами, налаживать дружеские отношения, устанавливая доверительную связь. Коммуникативная компетентность в сервисной деятельности обуславливается следующими аспектами:

- в маркетинговой составляющей: умение привлечь и удержать клиента, а также благодаря профессионализму создать имиджевую составляющую предприятия;

- во взаимодействии производителя услуги с потребителем: способность сформировать предпочтительное потребительское поведение, основываясь на непосредственном взаимодействии.

Для достижения высокой степени коммуникативной компетентности в профессиональной сфере целесообразно заниматься формированием таких социально-психологических установок, как, например, умение уловить настрой собеседника, способность преодолевать коммуникативные барьеры, умение использовать невербальные элементы общения исходя из ситуации.

Владение вышеупомянутыми навыками, а также их совершенствование ведут к повышению уровня профессиональной социализации представителя сервиса. Для коммуникативной культуры неотъемлемой частью также является база речевых навыков, от которых в большей степени зависит восприятие и понимание коммуникативного посыла потребителю.

Вопросы исследования и развития коммуникативных и клиенториентированных компетенций специалистов ресторанного сервиса раскрывались в работах таких авторов, как В. Г. Ден, Н. Б. Изакова, Л. М. Капустина, В. В. Малко, М. Г. Масилова, С. В. Мусийчук, Д. В. Ралык, В. И. Шевченко, Н. Н. Шевченко и др.

Проведенный нами сравнительный анализ теоретической базы управления технологиями обслуживания в ресторанном бизнесе выявил недостаток исследований в части конкретизации подходов и приемов формирования контактной зоны сотрудников индустрии питания, что в целом предопределило цель и задачи данного исследования.

**Материалы и методы исследований / Materials and methods of research.** Цель исследования заключалась в анализе основных методов и техник ведения коммуникации сотрудниками

предприятия ресторанного бизнеса в профессиональной среде и разработка направлений повышения коммуникативной компетентности контактного персонала средств питания.

Исследование проводилось на основе системного и процессного подходов с использованием контент-анализа и методов синтеза и индукции. Так, в соответствии с проблематикой исследования мы провели контент-анализ содержания различных источников научной информации на русском языке.

Анализ теоретических аспектов и подходов к управлению коммуникативной компетентностью в сфере гостеприимства позволил сделать вывод о том, что персонал играет ключевую роль в формировании контактной зоны с клиентами. При этом в процессе сервисного обслуживания гостей ресторана важно создавать правильные ощущения, эмоции и впечатления у потребителя и повышать его вовлеченность в процесс оказания услуги, основываясь на использовании оптимальных и релевантных форм и средств коммуникации.

**Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion.** Уровень коммуникативной компетентности поддается совершенствованию. Существует немало для этого способов, в большинстве своем это групповые социально-психологические формы тренингов: групповые дискуссии, психогимнастика, семинары, а также ролевые игры. Главная их цель – формирование определенных навыков коммуникации для дальнейшего использования их в практической деятельности.

Так, рассматривая коммуникативную компетентность в парадигме значимости речевой составляющей, стоит сказать, что речевое общение состоит из нескольких компонентов:

- значение и смысл слов, фраз («разум человека проявляется в ясности его речи»): важную роль играет точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонаций;

- звуковые речевые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр, интонация, дикция;

- выразительные качества голоса: характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, шепот, вздохи; разделительные звуки (в т. ч. кашель); нулевые звуки – под которыми понимаются паузы, а также звуки назализации: «хм-хм», «э-э-э».

Ввиду того, что для процесса обслуживания не только важно знать, что именно стоит говорить, но также не забывать о тех элементах общения, которых стоит избегать при взаимодействии с клиентами, целесообразно внести рекомендации по ведению диалога с гостем (таблица 1).

Таблица 1/Table 1

**Рекомендации по ведению диалога / Recommendations for conducting dialogue**

<i>Элементы, которых стоит избегать в диалоге</i>	<i>Характеристика</i>
Оправдания	Сотрудник контактной зоны не должен ссылаться на несущественные причины: «не моя компетенция», «мне не сообщали об этом» и прочие фразы, которые никоим образом не должны использоваться с целью оправдания своей профессиональной ошибки
Обвинения	Недопустимо в чем-либо обвинять гостя, выказывая свое недовольство
Оценки	Даже если гость ведет себя слишком эмоционально, не следует ему на это указывать
Сарказм	Во взаимодействии с гостем не должно содержаться ни малейшего намека на сарказм в речи

Для осуществления процесса коммуникации важно понимать, что исходящая от коммуникатора информация может быть двух видов. Так, по словам Л. А. Колмогоровой, информация может быть побудительной и констатирующей [2]. Побудительная информация выражается в приказе, совете, просьбе. Она рассчитана на стимуляцию действий, которая может быть представлена активизацией, то есть побуждением к действию в заданном направлении. Также это может быть интердикция, то есть побуждение, выраженное в запрете на какое-то действие. Наконец, это может быть дестабилизация, под чем понимается рассогласование или нарушение некоторых автономных форм поведения или деятельности.

Вторым видом, по мнению Л. А. Колмогоровой, является констатирующая информации, которая выступает в форме сообщения, имеет место в различных образовательных системах и не предполагает непосредственного изменения поведения, хотя косвенно способствует этому.

В ходе исследования нами чаще наблюдался первый вид информации: посредством активизации со стороны сотрудника контактной зоны, стимулирование процесса принятия решения сделать заказ. Сотрудники контактной зоны чаще всего строят свое взаимодействие с клиентами в форме диалога, что способствует налаживанию контакта и установлению доверительных отношений.

В процессе коммуникации можно столкнуться с возникновением так называемых негативизмов, то есть факторов, мешающих эффективной коммуникации. Среди таковых можно выделить элементы, представленные в таблице 2.

Таблица 2 /Table 2

**Причины неэффективной коммуникации / Reasons for ineffective communication**

<i>Причины</i>	<i>Характеристика</i>
Стереотипы	Оценочные суждения относительно отдельных процессов или людей, в результате чего отсутствует реальное видение ситуации
Предвзятые представления	Подверженность отрицанию и опровержению всего, что идет вразрез собственному мнению
Плохие отношения между людьми	При негативном отношении коммуниканта сложно убедить его в верности вашей точки зрения
Отсутствие внимание и интереса	Интерес возникает при осознании ценности информации для себя, а с помощью этой информации можно получить желаемое и предупредить нежелательное
Пренебрежение фактами	Склонность делать вывод при отсутствии достоверных фактов
Ошибки в построении высказываний	Неверно подобранные слова, слабая убедительность, нелогичность
Неверный выбор стратегии и тактики общения	Неправильно выбранные данные компоненты могут привести к неверной трактовке сути коммуникации

Во избежание представленных выше недочетов сотрудниками контактной зоны в профессиональной деятельности следует в аспекте взаимоотношений с гостем применять речевые формулы, способствующие установлению контакта и сведению к минимуму возникновения подобных проблем.

Стоит отметить, что результативность процесса коммуникации в обслуживании может зависеть от гендерных особенностей ведения диалога. Исследуя эту сторону коммуникации, нельзя однозначно утверждать, что различия в речи обосновываются лишь половой принадлежностью. Поскольку на манеру ведения коммуникации также оказывают влияние социально-демографические и психологические факторы: возраст, уровень образования, профессия и многие другие. Однако немало исследователей указывают на то, что именно гендерные особенности играют роль в речевых различиях.

Так, на манеру коммуникативного поведения оказывают влияние черты, свойственные представителям того или иного пола. К характерным чертам мужчин можно отнести предприимчивость, низкую эмоциональную составляющую, последовательность и ориентированность на результат. В свою очередь, женщины, как правило, тактичны, эмоциональны, не используют грубости и им в большей степени свойственна эмпатия.

Вместе с тем исследования лингвистических особенностей говорят о том, что мужская речь отличается краткостью, в отличие от женщин, для которых важно в процессе коммуникации выстроить речь как можно углубленно, распространенно с учетом мелочей [1].

Фокус в мужской речи – на аргументах, четких доказательствах, что называется, на фактах. Для мужчин, ввиду их осведомленности в различных сферах, комфортнее вести односторонние беседы, где они раскрывают свой потенциал. Женщины, ведя разговор, заостряют внимание на мелочах, которые могут помочь достичь согласия и понимания между собеседниками.

Что касается построения речи, то мужчины представляют информацию по пунктам, последовательно, а женщины, в свою очередь, делают это более нелогично, перешагивая с события на событие и меняя ход мыслей и их последовательность.

Для женщин важно взаимодействие в разговоре, то есть непосредственно сам процесс, а для мужчин главным ориентиром выступает конечная цель разговора – донесение какой-либо информации. Женщины свою речь строят с использованием вопросительных предложений и деления, а мужчины – говорят прямолинейно, не употребляя вопросительной интонации.

В своей речи мужчины чаще используют утверждение, повествование. Женщины же употребляют уменьшительно-ласкательные слова для придания эмоциональной окраски разговору, а также используют междометия для выражения эмоций: «ой», «ай».

Также можно отметить, что мужчины и женщины по-разному воспринимают входящую информацию. Различия в восприятии представлены в таблице 3.

Таблица 3 /Table 3

**Интерпретация входящей информации мужчинами и женщинами /  
Interpretation of incoming information by men and women**

<i>Ситуация</i>	<i>Мужчины</i>	<i>Женщины</i>
Жалоба	Просьба дать совет, помочь найти решение	Просьба поддержать, проявить сочувствие
Реакция на проблему	Попытка убедить, что есть выход из ситуации	Проявление поддержки, внимания, эмпатии
Предложение совершить действия	Приказывают	Говорят: «Давайте»
Употребление слов «ага», «да», «хорошо»	Выражение согласия с собеседником	Показывают заинтересованность, подразумевая, что слушают собеседника

Таким образом, рассмотрев особенности речевого поведения мужчин и женщин, можно сказать, что характерными элементами мужского общения выступает сдержанность, точность, лаконичность, ориентация на конечную цель. Женщины чаще используют оценочные слова, вопросительные предложения, более расположены к слушанию своего собеседника. Учитывая и прислушиваясь к данным компонентам при взаимодействии, можно выстроить благополучную коммуникацию, которая устроит обе стороны.

На основании изложенного выше нами предложены следующие рекомендации для повышения эффективности речевых формул, следуя которым контактный персонал сможет быть более адаптивным и профессиональным в глазах гостей:

- вести общение с гостем в форме диалога, тем самым вызывая у него интерес;
- задавать вопрос так, чтобы гость отвечал «да»;

- не задавать вопросов, в которых присутствует частица «не»;  
 - подтолкнуть гостя ответить подряд несколько раз «да», поскольку это способствует тому, чтобы на нужный вопрос он также ответил положительно.

В целях повышения уровня коммуникативной компетентности контактного персонала считаем целесообразным использование формуляра коммуникативной грамотности, составляющими компонентами которого могут стать: рекомендации по организации ведения диалога; информационный лист с причинами неэффективной коммуникации; факт-лист о гендерных различиях в речевой коммуникации; формуляр коммуникативных фраз для сотрудников контактной зоны.

Формуляр коммуникативных фраз состоит из нескольких коммуникативных модулей, наполненных речевыми формулами, под которыми понимаются определенные слова и устойчивые сочетания (таблица 4).

Речевые формулы применяются в процессе коммуникации на трех стадиях: начало разговора, его основная часть и заключение.

В разработанном нами формуляре закреплены следующие модули: «приветствие», «прощание», «совет», «просьба», «извинение», «благодарность».

Разделы выбраны с учетом того, какими речевыми формулами должен сопровождаться процесс коммуникации сотрудника контактной зоны и посетителя сервисной организации для установления доверительного контакта.

Таблица 4 / Table 4

**Формуляр коммуникативных фраз для сотрудников контактной зоны /  
 Form of communicative phrases for contact zone employees**

<i>Модуль</i>	<i>Коммуникативные речевые формулы</i>
Приветствие	«Доброе утро», «Добрый день», «Добрый вечер», «Мы рады Вас приветствовать в нашем ресторане», «Добро пожаловать», «Мое почтение»
Прощание	«Всего доброго», «Всего хорошего», «До свидания», «Ждем Вас снова»
Совет	«Позвольте Вам посоветовать», «Позвольте обратить Ваше внимание», «Я бы хотел(а) предложить Вам»
Извинение	«Приношу свои извинения», «Позвольте принести свои извинения», «Прошу прощения»
Просьба	«Вас не затруднит ли?», «Позвольте Вас попросить»
Благодарность	«Позвольте выразить благодарность», «Большое спасибо», «Я очень Вам признательна(ен)»

Используя данные речевые формулы в своей деятельности, сотрудники контактной зоны ресторана могут как повысить свой уровень коммуникативной компетентности, так и реализовать клиенториентированность в работе. При этом следует отметить, что развитие профессиональных навыков сотрудников сферы обслуживания имеет место на любом этапе осуществления их деятельности, в том числе и коммуникативная компетентность требует постоянного улучшения.

На основании формуляра коммуникативной грамотности целесообразно предложить такие формы развития, как тренинги и упражнения, направленные на поднятие уровня коммуникативной компетентности, а также развитие коммуникативных навыков. К числу тренингов также можно добавить семинары, проводимые управляющими ресторанов, а также курсы повышения квалификации, подготовки и переподготовки специалистов. Но в первую очередь стоит позаботиться о том, чтобы разработанный формуляр коммуникативной грамотности был применим на практике.

Для осуществления официантами рекомендаций по ведению диалога, учета фактора половозрастных различий при коммуникации, а также избегания причин неэффективной коммуникации целесообразно внедрить применение формуляра коммуникативной грамотности посредством администратора. То есть при приеме на работу новых сотрудников контактной зоны – будь то офи-

цианты или бармены – администратор, анализируя имеющиеся навыки и знания претендента на должность, может задать вопросы, касающиеся специфических особенностей процесса коммуникации, например, как лучше вести диалог с гостем или что может оказать негативное воздействие на установление контакта.

Формуляр коммуникативной грамотности стоит рассматривать как своего рода кодекс, который должен неукоснительно соблюдаться представителями контактной зоны, а также администраторами непосредственно. Поскольку карьерный путь администратора начинается именно с официанта, то коммуникативные навыки этого представителя ресторана должны служить образцом для подражания нижестоящему персоналу. На рисунке 1 представлена схема формирования коммуникативной компетентности специалиста сервиса в ходе повышения квалификации.

На рисунке 1 представлена схема формирования коммуникативной компетентности специалиста сервиса в ходе повышения квалификации.



Рис. 1. Модель формирования коммуникативной компетентности сотрудников сферы обслуживания в процессе повышения квалификации / Fig. 1. Model for the formation of communicative competence of service sector employees in the process of advanced training

Совершенствование уровня коммуникативной компетентности контактного персонала можно осуществлять посредством профессиональных тренингов, под которыми следует понимать группу методов, направленных на развитие способностей владения коммуникативными навыками. Другой формой совершенствования навыков коммуникативной компетентности могут выступать курсы повышения квалификации, профессиональной подготовки и переподготовки специалистов. Также важно в этом процессе выбирать технологии, опираясь на первичную диагностику компетенций персонала [4].

Профессиональные тренинги выступают формой обучения, в которой рационально сочетаются теоретические семинары и проработка полученных знаний и навыков на практике.

Практическая сторона профессиональных тренингов – база для закрепления полученных знаний и умений. Используя навыки, полученные в ходе прохождения тренингов и профессиональной подготовки, персонал будет более компетентен в своей деятельности: развитая перцептивная и коммуникативная сторона, повышенный навык выхода из сложных ситуаций и многое другое.

Также одним из вариантов повышения уровня коммуникативной компетентности можно отметить семинары и мастер-классы, проводимые управляющими ресторанами либо преподавателями. Их суть заключается в передаче профессионального опыта персоналу посредством практических действий и использования в деятельности творческих и нестандартных решений, принимаемых в сложившихся ситуациях.

В своей деятельности контактный персонал ресторана использует коммуникативные шаблоны – устойчивые устоявшиеся этикетные фразы, но помимо использования речевых формул в процессе оказания ресторанных услуг официант может влиять на посетителей посредством других коммуникативных приемов.

Бывают моменты, когда посетитель ресторана недоволен высокой ценой на блюдо из меню и сообщает об этом официанту. В свою очередь, официант, используя так называемый прием «кулинарные истории», рассказывает гостю об ингредиентах блюда, их качестве, а также технологических особенностях приготовления. Владея такими знаниями, можно убедить гостя в выбранной ценовой политике.

Другой прием направлен на стимулирование заказа дополнительных блюд. Довольно часто возникают случаи, когда гость не может определиться с выбором блюда, тогда можно воспользоваться приемом «блюдо-легенда». Его суть заключается в том, чтобы официант грамотно преподнес тот факт, что какое-то блюдо имеет интересную особенность: это может быть предложение дня, блюдо от шефа или блюдо с необычной подачей или неординарным способом приготовления. У гостя возникает интерес к предложенному, а также есть вероятность, что гость в последующем расскажет об этом легендарном блюде своим знакомым, что вызовет интерес у них, а у ресторана появятся новые клиенты.

Эффективность применения коммуникативных шаблонов можно проследить в нестандартных ситуациях. В деятельности официантов могут возникать случаи, когда выбранное гостем блюдо находится в стоп-листе, то есть отсутствуют необходимые для его приготовления ингредиенты.

В описанной выше ситуации от официанта требуется грамотно и деликатно подойти к решению. Опять же посредством этикетных формул можно избежать неловких ситуаций и недоразумений. Действуя деликатно и сдержанно, официант в первую очередь должен извиниться перед гостем, а затем предложить из меню что-то схожее с ранее выбранным блюдом, приготовление и подача которого возможна в данной ситуации. Со стороны официанта это может выглядеть подобным образом: «К сожалению, данная позиция из меню в настоящий момент отсутствует. Приношу свои извинения и могу порекомендовать Вам (блюдо). Они схожи по составу и времени приготовления». В такой ситуации от официанта как никогда требуется чувство такта и умение применять коммуникативные формулы.

При возникновении нестандартной или конфликтной ситуации также уместно использовать фразы, которые нейтрализуют конфликтоген – фактор, заключающийся в словесном выражении или действии, который может привести к возникновению конфликтной ситуации. Например, на претензию, полученную от гостя, стоит ответить «Да», согласившись с ним, тем самым показывая, что его мнение важно. Затем употребить «но...», выражая весомое уточнение, и завершить этот процесс конструкцией: «Давайте попробуем решить эту ситуацию следующим образом...». Компромисс в сложившейся ситуации должен основываться на применении речевых этикетных шаблонов, которые воздействуют как нейтрализатор, сглаживая конфликт и настраивая собеседника на положительный исход.

Таким образом, эффективность применения коммуникативных шаблонов особенно проявляется в нестандартных и конфликтных ситуациях, когда речевые формулы становятся нейтрализатором проблемы и важным сглаживающим диалог компонентом.

**Заключение / Conclusion.** На современном этапе развития сферы ресторанного бизнеса большое значение приобретает управление процессами коммуникации сотрудников контактной зоны с целью создания положительных впечатлений у потребителей услуг и повышения конкурентных преимуществ организации.

Проведенное исследование позволило выявить причины неэффективной коммуникации в сфере обслуживания, определить основные рекомендации для персонала ресторанов по ведению успешного диалога с гостями заведения, выделить особенности речевого поведения и различия в коммуникации у мужчин и женщин, сформулировать наиболее оптимальные и распространенные коммуникативные фразы для сотрудников контактной зоны, а также разработать модель формирования коммуникативной компетентности работников сферы обслуживания в процессе повышения квалификации. Полученные результаты могут найти применение при управлении человеческими ресурсами и развитии коммуникативного менеджмента на предприятиях ресторанного бизнеса.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Князева Е. В., Шаповал Е. В. Эффективность деятельности предприятия и факторы, влияющие на нее // Вестник университета. 2018. № 2. С. 112–115.
2. Колмогорова Л. А. Формирование коммуникативной компетентности личности: учебное пособие. Барнаул: АлтГПУ, 2015. 205 с.
3. Липовская Н. И. Сервисизация как феномен развития современного общества // Теоретическая экономика. 2018. № 1. С. 122–127.
4. Шевченко Н. Н., Шевченко В. И. Формирование компетенций будущих специалистов ресторанного сервиса в процессе профессиональной подготовки // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т. 17. № 6. С. 136–149. <http://doi.org/10.5281/zenodo.10442034>

#### REFERENCES

1. Knjazeva EV, Shapoval EV. The efficiency of the enterprise EV and factors influencing it. University Bulletin. 2018;(2):112-115. (In Russ.).
2. Kolmogorova LA. Formation of an individual's communicative competence: a textbook. Barnaul : AltGPU; 2015. 205 p. (In Russ.).
3. Lipovskaja NI. Servicing as a phenomenon of the development of modern society. Theoretical economics. 2018;(1):122-127. (In Russ.).
4. Shevchenko NN, Shevchenko VI. Formation of competencies of future restaurant service specialists in the process of professional training. Service in Russia and abroad. 2023;17(6):136-149. <http://doi.org/10.5281/zenodo.10442034> (In Russ.).

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Елена Валериевна Хохлова** – кандидат экономических наук, доцент кафедры туризма и индустрии гостеприимства Северо-Кавказского федерального университета, Scopus ID: 58622356799, Researcher ID: JRX-6103-2023.

**Оксана Ивановна Белозёрова** – кандидат экономических наук, доцент кафедры туризма и индустрии гостеприимства Северо-Кавказского федерального университета, Scopus ID: 57207688591, Researcher ID: ABA-5407-2021.

#### ВКЛАД АВТОРОВ

**Елена Валериевна Хохлова.** Подготовка и проведение исследования – составление черновика рукописи, сбор, интерпретация и анализ полученных данных, участие в научном дизайне. Утверждение окончательного варианта – принятие ответственности за все аспекты работы, целостность всех частей статьи и ее окончательный вариант.

**Оксана Ивановна Белозёрова.** Проведение исследования и редактирование текста – формирование окончательного варианта рукописи, анализ полученных данных, участие в научном дизайне. Утверждение окончательного варианта – принятие ответственности за все аспекты работы, целостность всех частей статьи и ее окончательный вариант.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**Elena V. Khokhlova** – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Tourism and Hospitality Industry, North-Caucasian Federal University, Scopus ID: 58622356799, Researcher ID: JRX-6103-2023.

**Oxana I. Belozerova** – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Tourism and Hospitality Industry, North-Caucasus Federal University, Scopus ID: 57207688591, Researcher ID: ABA-5407-2021.

#### CONTRIBUTION OF THE AUTHORS

**Elena V. Khokhlova.** Preparing and conducting the study – drafting the manuscript, collecting, interpreting and analyzing the data obtained, participating in the scientific design. Approval of the final version – acceptance of responsibility for all aspects of the work, the integrity of all parts of the article and its final version.

**Oxana I. Belozerova.** Conducting research and editing the text – forming the final version of the manuscript, analyzing the data obtained, participating in scientific design. Approval of the final version – acceptance of responsibility for all aspects of the work, the integrity of all parts of the article and its final version.