

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ
ОБСЛУЖИВАНИЯ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 92071306
Дергилевой Анастасии Алексеевны

Научный руководитель
к.т.н., доцент
Лепешкин С.М.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	6
1.1. Характеристика качества обслуживания в системе общественного питания	6
1.2. Модели и методы управления качеством услуг в общественном питании	14
1.3. Системы менеджмента качества в сфере общественного питания	22
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ООО «ХУТОРОК»	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Хуторок»	37
2.2. Анализ управления качеством обслуживания в ООО «Хуторок»	42
3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ООО «ХУТОРОК»	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	69
ПРИЛОЖЕНИЯ	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Развитие экономического потенциала России во многом связано с модернизацией различных отраслей сферы услуг, среди которых важную роль играет сфера общественного питания. В настоящее время развитие услуг общественного питания зависит от спроса, который, в свою очередь, характеризуется изменчивостью, динамичностью, высокой зависимостью от объективных экономических, социально-демографических, а также от психологических особенностей отдельных людей.

Современные преобразования в экономике страны создали условия для развития конкуренции в сфере общественного питания, изменения структуры, характера услуг предлагаемых населению, повышения роли предприятий отрасли в развитии экономики страны и удовлетворении индивидуальных потребностей человека. Этим объясняется необходимость совершенствования управления предприятиями общественного питания, ориентированного на повышение качества услуг с целью наиболее полного удовлетворения потребностей населения.

Для обеспечения необходимого уровня качества услуг предприятиям нужна не только передовая технология, необходимая материальная база, квалифицированный персонал, но и рациональная организация работ, эффективное управление предприятием с привлечением системы менеджмента качества. Таким образом, в современной ситуации появилась потребность в разработке теоретических и методических основ формирования системы управления качеством услуг на предприятиях общественного питания, адекватной требованиям современной экономики.

Степень разработанности проблемы. Исследованием проблем формирования системы управления качеством и ее влияния на повышение конкурентоспособности и эффективности функционирования предприятий занимались такие ученые, как Э. Деминг, К. Исикава, Ф. Никсон, П. Панде,

Л. Холп, А. Фейгенбаум, Р. Шонбергер, С. Сиро, Дж. Джуран, Г. Г. Азгальдов, А. В. Гличев, К. И. Мазур, В. Д. Шапиро, В. В. Окрепилов и др.

Вопросами управления развитием услуг предприятий общественного питания занимались известные зарубежные и российские ученые, в том числе: Альберт М., Бэлл Д., Ветер М., Каплан Р., Котлер Ф., Левит Т., Мердик Р., Мескон М., Нортон Д., Ольве Н.-Г., Рассел С., Рендер Б., Рой Ж., Фишер А., Хаксевер К., Хедоури Ф., Александров Ю. Л., Басков Л. П., Батраева Э. А., Герасимова Н. О., Горенбург М. А., Ершова С. А., Кочерга А. И., Маслова Т. Д., Ройзман В. М., Терещенко Н. Н., Цветков А. Н., Чаплина А. Н., Шопенко Д. В. и др.

Тем не менее, выполненные исследования не в полной мере содержат решения теоретических и методических проблем управления качеством услуг на предприятиях общественного питания, что и предопределило цель и задачи настоящего исследования.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке теоретических и методических положений, а также практических рекомендаций по формированию системы управления качеством услуг на предприятии общественного питания, способствующей повышению конкурентоспособности и эффективности функционирования хозяйствующих субъектов данной сферы экономики.

Для достижения данной цели в работе были поставлены и решены следующие **задачи**:

- проанализировать состояние и тенденции развития рынка услуг общественного питания в условиях экономического кризиса 2014-2016 гг;
- выявить проблемы управления качеством услуг на предприятиях общественного питания и его влияние на повышение конкурентоспособности услуг и эффективности функционирования хозяйствующих субъектов;
- определить критерии оценки качества обслуживания населения, позволяющие обосновать выбор направлений развития производства услуг общественного питания в отношении новых видов услуг и их ассортимента;

- уточнить структуру показателей качества услуг предприятия общественного питания;

- разработать комплекс практических мер по совершенствованию системы управления качеством услуг и управлению затратами на предприятии общественного питания.

Предметом исследования являются теоретические, методические и практические вопросы формирования системы управления качеством услуг на предприятиях общественного питания.

Объектом исследования выступает предприятие общественного питания в г.Старый Оскол – кафе «Хуторок».

Теоретической и методологической основой исследования явились научные труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам потребительского рынка, в том числе предприятий общественного питания как составной части потребительского рынка, а также прикладные исследования в области управления предприятиями сферы услуг.

В процессе выполнения работы были использованы такие общенаучные методы как системный подход, анализ и синтез, методы финансово-экономического и сравнительного анализа, методы моделирования и др.

Информационную базу работы составляют нормативные правовые акты Российской Федерации, регламентирующие производственно-торговую деятельность субъектов предпринимательства, данные статистических органов, материалы периодической печати, данные финансовой, статистической отчетности, бухгалтерского учета предприятия общественного питания.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

1.1. Характеристика качества обслуживания в системе общественного питания

Общественное питание играет все возрастающую роль в жизни современного общества. По мере дальнейшего перехода России от индустриального общества к постиндустриальному роль и значение этого вида услуг будут постоянно возрастать.

Предприятия общественного питания имеют ряд особенностей. Если большинство предприятий других отраслей ограничиваются выполнением лишь одной, максимум двух функций, то предприятия общественного питания выполняют три взаимосвязанные функции:

- производство кулинарной продукции;
- реализация кулинарной продукции;
- организация ее потребления.

В результате выполнения трех взаимосвязанных функций общественное питание одновременно предоставляет населению услугу как в материальной (кулинарная продукция), так и в нематериальной (организация питания) форме [22, с.45-49].

Таким образом, услуга предприятия общественного питания, с одной стороны, - самостоятельная экономическая форма проявления труда, имеющая особую потребительную стоимость не в качестве вещи, а в качестве экономически полезной деятельности; с другой стороны, - процесс, включающий в себя серию неосязаемых действий, происходящих между покупателями и исполнителями услуги, направленных на удовлетворение индивидуальных и коллективных потребностей в питании и проведении досуга.

Оборот общественного питания по итогам 2016 года составил 723 млрд. рублей. Темпы роста рынка составили около 32%, что почти соответствует уровню 2014 года и является довольно высоким показателем за последние 7 лет [23, с.65]. Однако индекс физического объёма оборота общественного питания в 2016 году составил 112,3% к соответствующему периоду предыдущего года. Для сравнения аналогичный показатель для 2014 и 2015 гг. составил 115,8% и 114,7% соответственно, что свидетельствует о росте оборота общественного питания и темпов роста за счёт повышения цен на услуги предприятий общественного питания[27, с.178].

В 2016 году в крупнейших городах России работало 393 российские и международные сети заведений общественного питания (объединяющих под одним брендом 3 и более точки), а на 10 крупнейших сетей приходилось около 30% от общего количества сетевых заведений общественного питания, работающих на территории России[22, с.45-49].

Анализ позволил сформулировать основные тенденции рынка услуг общественного питания:

- высокие темпы роста, и как следствие, ожидается ужесточение конкуренции;
- рост требовательности потенциальных гостей. В этой связи особое значение приобретает персонал и повышение качества управления предприятием;
 - неадекватный кадровый потенциал;
 - увеличение инвестиций как по общему объёму, так и по отдельным проектам;
- неравномерность развития как по сегментам рынка, так и по территориям;
- приход на рынок новых игроков из других видов бизнеса, что обусловит ужесточение конкуренции;
- несоответствие цен и качества обслуживания в сравнении с мировыми показателями;

- освоения новых для России видов профильного бизнеса (например, кейтеринг) [15, с.76-78].

Тренд развития рынка в сторону здорового позиционирования меню общественного питания остаётся значительным на российском рынке. Хотя неоспоримым драйвером роста рынка является сегмент фаст-фуда, который априори считается не самым полезным для фигуры и здоровья, тем не менее, всебольше игроков и в данном сегменте вводят в свои меню салаты, свежевыжатые соки, фрукты и овощи. Несмотря на то, что данные продукты не занимают в обороте точек быстрого питания заметных позиций, их доля неуклонно растёт.

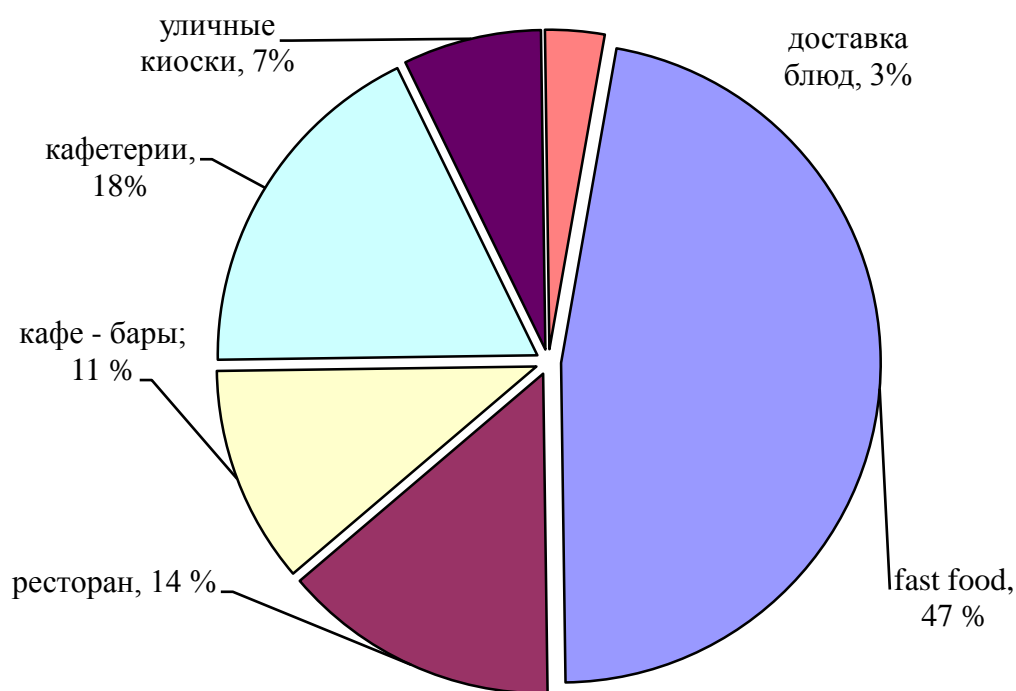


Рисунок 1.1.1 - Структура рынка ОП России 2016 г. в стоимостном выражении (Euromonitor International)

Все чаще в крупных городах появляются рестораны и кафетерии, предлагающие только продукты из свежих овощей и фруктов, низкокалорийные блюда и полезные для здоровья напитки. Оставаясь на данный момент нишевым сегментом, такие заведения набирают популярность[2].

Несмотря на внушительные темпы роста российского рынка общественного питания в историческом периоде, рынок не является насыщенным. Для сравнения: в Западной Европе на тысячу человек в 2014 году приходилось 3,2 объекта общепита, а в России этот показатель равен лишь 0,6 объекта. Значительна эта разница и в денежном выражении: один европеец тратит в кафе и ресторанах почти 1100 дол. в год, житель Северной Америки – почти 1500 дол., а среднестатистический россиянин – только 134 дол[18, с.61-67].

Таким образом, российский рынок общественного питания остается далеким от насыщения, особенно это касается регионов, удаленных от Москвы и Санкт-Петербурга. Растущее предложение и разнообразие кафе и ресторанов, активная маркетинговая политика основных игроков, изменяющиеся привычки и стабильно растущий доход россиян обусловят уверенный рост рынка в течение 5 лет. Прогноз Euromonitor International [2]: российский рынок общественного питания до 2017 года будет в среднем расти на 5% в год без учёта инфляции[16, с.45-49].

Понятие качества продукта с позиций его соответствия требованиям потребителя сложилось именно в условиях рыночной экономики. Идея такого подхода к определению качества продукции принадлежит голландскими ученым Дж. Ван Этингеру и Дж. Ситгигу. Ими разработана специальная область науки квалиметрия. Квалиметрия - наука о способах измерения и квантификации показателей качества[8, с.87-89].

Качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта или оказания услуги с целью поддержания соответствующего уровня качества.

С конца 80-х годов предприятия стран с рыночной экономикой стали заниматься разработкой, внедрением и сертификации систем менеджмента качества. Сформировался системный подход к менеджменту качества.

Исследования показывают, что для многих компаний повышение качества сервиса становится более эффективным инструментом увеличения объема продаж и прибыли, чем маркетинг, продвижение или реклама.

В современных системах управления предприятиями общественного питания все более заметную роль играет управление качеством продукции и услуг. Объясняется это, во-первых, тем, что качество, является наиболее весомым слагаемым конкурентоспособности услуг. Во-вторых, качество продукции и услуг должно гарантировать их безопасность и экологичность, обеспечивать возможность их обязательной сертификации, что контролируется государственными надзорными органами[32, с.49-54].

Качество может рассматриваться как техническое и функциональное. Техническое качество - это то, с чем остался клиент после взаимодействия со служащим (например, блюдо в ресторане). Функциональное качество - это процесс предоставления услуг. Во время этого процесса потребители проходят множество этапов в их взаимодействии со служащими фирмы. Функциональное качество может улучшить впечатление от пищи, которая не вполне оправдала ожидания клиента, но если функциональное качество плохое, то ничто другое не исправит возникшее чувство неудовлетворения у клиента[10, с.43].

Каждое предприятие общественного питания должно гарантировать клиентам: качественное приготовление пищи из продуктов высокого качества; чистоту, гигиену, эстетичность; четкое обслуживание (компетентность, вежливость персонала); личную безопасность и безопасность имущества клиентов (безопасность от уголовного и террористического насилия, а также пожарную, техническую, санитарную, экологическую).

Процесс взаимодействия между персоналом ресторана и потребителями в момент производства и потребления услуги маркетингологи иногда рекомендуют определять как «точку соприкосновения» (service encounter). Менеджер по маркетингу фиксирует и перечисляет все те моменты, когда потребитель контактирует с персоналом фирмы в процессе потребления услуги. Считается, что эти моменты поддаются менеджерскому контролю и таким образом становятся контролируруемыми факторами маркетинга услуг. Менеджер по маркетингу на основе соответствующего анализа может определить профиль требований к персоналу, работающему с клиентами, разработать модель качества предоставляемых услуг ресторанами, определить факторы влияния на потребителя, а также сократить либо увеличить количество точек соприкосновения. Данный метод помогает при формировании системы мероприятий, направленных на совершенствование качества обслуживания клиентов. Для каждой из точек соприкосновения возможно разработать свои приоритетные критерии качества обслуживания (надежность, отзывчивость, убежденность, сочувствие, материальность), что может служить базой для разработки стандартов [9, с.178].

Также к методам оценки качества процесса обслуживания на предприятии общественного питания можно отнести концепцию «нейтральных зон» Ч. Бернарда, в соответствии с которой, если обслуживание оказывается в зоне приемлемого или ожидаемого, очень мало надежд на то, что удовлетворение будет получено. Только в том случае, когда качество и уровень обслуживания в восприятии потребителя оказываются за пределами этой нейтральной зоны, он испытывает чувство удовлетворения или неудовлетворенности. Таким образом, чем более важными для потребителя являются те или иные элементы обслуживания, тем более узкой является нейтральная зона, тем в меньшей степени нейтральным будет оставаться потребитель в отношении предлагаемого обслуживания [32, с.76-78].

На основе этой идеи Е. Кедогг и Н. Терджен создали типологию эффективности элементов обслуживания [22, с.45-49]. Они предложили четыре классификатора для определения важности элементов обслуживания исходя из восприятия потребителей: критические: эти элементы обычно формируют наименьшую нейтральную зону. Это главные факторы, которые оказывают непосредственное воздействие на потребителя; нейтральные: эти элементы, наоборот, создают максимально нейтральную зону и не оказывают воздействия на опыт; приносящие удовлетворение: эти элементы могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены или не удовлетворены; приносящие разочарование: эти элементы, если они не выполнены правильно, в большинстве случаев вызывают отрицательную реакцию.

Непостоянство качества или изменчивость услуг предполагает, что качество однотипных услуг колеблется в весьма широких пределах, в зависимости от времени и места оказания, а также от исполнителя. Индивидуальность покупателей предполагает и индивидуальность услуг. Прежде всего, заметное влияние на качество оказывает человеческий фактор. Состояние оказывающего услугу в момент её производства может сильно повлиять на её качество. Изменчивость и колебания в качестве услуги - главная причина недовольства, высказываемого клиентами [7, с.98].

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что специфика качества состоит из двух составляющих: техническое качество - требует постоянного обновления меню, изменений в оформлении зала и функциональное качество, в свою очередь, предполагает постоянное совершенствование в системе обслуживания. Помимо всего прочего необходим строжайший контроль за работой обслуживающего персонала, ежедневная работа по улучшению качества обслуживания, грамотная кадровая политика.

В сфере услуг (в том числе в сфере общественного питания) системы качества менее распространены, чем в сфере материального производства, из-за того, что:

- сама работа в сфере обслуживания имеет «творческий характер» и оценивается непосредственно клиентом;
- обслуживание и потребление осуществляется зачастую одновременно;
- в сфере услуг высок процент ручного труда, качество которого зависит от индивидуального характера работника;
- многообразие требований клиентов затрудняет стандартизацию методов обслуживания [43, с.87-89].

В общем виде, критериями значимости услуг для потребителей являются:

- «материальное» качество, заметное для потребителя (качество приобретаемой продукции, ресторанного питания, отделки номеров в гостиницах, ширина сидений в поездах и самолетах, срок службы запасных деталей и т.д.);
- «нематериальное» качество, заметное для потребителя (достоверность рекламных объявлений, отсутствие ошибок при составлении различной документации, снижение ошибок при выполнении банковских операций и т.д.);
- время обслуживания;
- «психологическое» качество (гостеприимство, вежливость, обходительность и т.д.) [17, с.76].

Качество услуги рекомендуется понимать как синтез таких показателей, как качество используемых для производства услуги технических средств и других материальных объектов, а также уровень предлагаемого клиенту сервиса. Причем, последний показатель является решающим в оценке клиентом качества обслуживания на фирме.

Услуги и соответствующие способы их представления имеют как качественные, так и количественные характеристики. Количественные характеристики подлежат измерению, качественные - требуют субъективной оценки.

К характеристикам, связанным с требованиями к услуге, например, относятся:

- время ожидания, время предоставления услуги, точность срока выписки счета (количественные характеристики);
- степень доверия, простота доступа, безопасность, быстрота реагирования вежливость, удобство, эстетичность обстановки и гигиена (качественные характеристики).

К характеристикам, связанным с требованиями к способу предоставления услуги, могут, например, относиться:

- производительность предприятия обслуживания, количество обслуживающих учреждений, численность персонала и продолжительность отдельных процессов (количественные характеристики);
- компетентность, способность к реагированию и контактам (качественные характеристики) [4, с.76-78].

1.2. Модели и методы управления качеством услуг в общественном питании

Процесс управления качеством в сфере обслуживания рассматривается как составная часть деятельности по предоставлению услуги, надежно гарантирующая постоянное соответствие услуги требованиям спецификаций и полное удовлетворение запросов пользователя, что достигается путем контроля за показателями процесса предоставления услуги и необходимой корректировкой деятельности, позволяющей поддерживать их в пределах установленных допусков [11, с.45-49].

В системах качества выделяются следующие компоненты, подлежащие постоянному контролю: планирование процесса управления качеством, распределение ответственности за предоставление услуги, утверждение нормативно-технической документации (спецификаций), оценка и учет степени удовлетворения пользователя.

Политика в области обеспечения качества услуг определяет стратегию, приоритетные цели и обязательства перед потребителями и обществом в обеспечении качества предоставляемых услуг. Политика в области качества является составной частью корпоративной политики фирмы [19, с.91-98].

Качество рассматривается как фактор, ставший единственной и самой важной силой, ведущей к организационному успеху и росту компании на национальном и международном ранках. Качество, по существу, является способом управления организацией, и так же, как финансы и маркетинг, стало существенным элементом современного менеджмента[10, с.237].

Результатом эффективности системы качества является снижение затрат на качество.

Качество общественного питания - совокупная потребительская оценка результатов деятельности как отдельных объектов общественного питания, так и отрасли в целом. Качество питания выступает фактором конкурентоспособности объектов общественного питания. Комплексный показатель качества общественного питания складывается из групповых показателей качества продукции и качества услуг.

Качество обслуживания - совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя[9, с.45-49].

Свойства услуги, а также конкретные показатели качества сервиса широко используются представителями государственных контрольных органов, корпоративной средой, а также потребителями. Различают производственные, функциональные и потребительские свойства услуги.

К производственным свойствам относятся те, которые создаются в процессе производства и имеют ярко выраженные физико-технические свойства. Вместе с тем производственные свойства услуги представляют собой лишь потенциальное качество. Любой товар или сервисный продукт необходимо протестировать на функциональную пригодность, которая обычно проверяется в период испытаний, в начале выхода новой услуги на рынок, при первой оценке клиентом предлагаемой услуги. Но и функциональные свойства не позволяют сделать окончательный вывод о качественных характеристиках услуг и сервисных продуктах - необходимо учитывать их потребительские свойства. Потребительскими свойствами выступает совокупность показателей, которые являются для потребителя наиболее значимыми. Именно они отображают реальное качество услуги.

С точки зрения удовлетворения потребностей клиентов, особый интерес представляет предложенная американскими учеными Кедоттом и Тердженом типология элементов обслуживания. В результате решения клиентов о приобретении услуг, этими учеными были выделены четыре группы элементов обслуживания:

- критические;
- нейтральные;
- приносящие удовлетворение;
- разочаровывающие [11, с.65-67].

Действенность организованного механизма управления качеством прежде всего зависит от того, в какой степени он ориентирован на потребителей услуги. В этой связи очень важно наладить эффективную связь руководства предприятия с клиентами.

Выявление относительного качества укрепляет надежность предприятия. Помогает завоевать и удержать позиции на рынке. Методика выявления относительного качества включает два этапа.

На первом этапе следует выделить важнейшие с точки зрения потребителя критерии, которые приводят к принятию решения о Приобретении услуг, при этом цены не должны приниматься в расчет.

Важность выделенных критериев необходимо согласовать с мнением персонала, который непосредственно контактирует с потребителем и имеет большой опыт общения.

Второй этап - оценка критериев по 5 - 10-бальной шкале и последующее сравнение с такой же оценкой идентичных критериев на важнейших предприятиях-конкурентах. Чем больше будет предприятий, тем точнее будут критерии относительного качества. В сфере услуг анализ потребителем соотношения качество - цена - результативность происходит постоянно. Это дает основание говорить о необходимости использования в управлении качеством услуг такого понятия, как качество-цена [18, с.65-67].

Понятие качество услуги также можно рассматривать как комплекс, состоящий из следующих частей:

- качества потенциала (техническое)
- качества процесса (функциональное)
- качества культуры (социальное)

Показатели качества услуг общественного питания должны соответствовать утвержденным нормам и отвечать следующим требованиям:

- обеспечивать безопасность услуг;
- способствовать соответствию качества услуг запросам потребителей;
- характеризовать все свойства услуги общественного питания, удовлетворяющие определенные потребности потребителей в соответствии с ее назначением;
- быть стабильными;
- способствовать систематическому повышению качества предоставляемых услуг;
- исключать взаимозаменяемость показателей при комплексной оценке уровня качества услуг общественного питания;

- учитывать современные достижения в сфере услуг общественного питания.

Оценка качества - это совокупность операций, выполняемых с целью оценки соответствия конкретной продукции установленным требованиям. Требования устанавливаются в технических регламентах, стандартах, технических условиях, контрактах, технических заданиях на проектирование продукции.

С 1 января 2011 года введен в действие ГОСТ Р 50764-2009 «Услуги общественного питания. Общие требования». Настоящий стандарт устанавливает перечень услуг общественного питания, общие требования к услугам, методы оценки качества услуг, а также требования безопасности услуг общественного питания для потребителей [34, с.87].

Контроль качества продукции - это контроль количественных и (или) качественных характеристик продукции.

Чаще всего в литературе упоминается и используется методика оценки качества услуг SERVQUAL, предложенная в 1985 г. Парасураманом, Берри и Цайтамл. В основе методики лежит анкета, состоящая из 22 пар вопросов, сгруппированных по пяти параметрам: надежности (reliability); отзывчивости (responsiveness); убедительности (assurance); сочувствию (empathy); осязаемости (tangibles).

Методика SERVQUAL часто используется как основа для разработки других методик оценки качества услуг (например, SERVPERF, предложенной Кронином и Тэйлором, методики, предложенной Ли, методики Аквирана и т.д.) [38, с.45-49]

Кроме названной методики распространение получила методика расчета индекса удовлетворенности потребителей (Customer Satisfaction Index - CSI), разработанная специалистами Стокгольмской школы экономики. Этот индекс, рассчитываемый на основе метода личных интервью и используемый в качестве одного из параметров долгосрочного прогноза прибыльности и рыночной ценности компаний, отраслей и

экономики в целом, позволяет выявлять причины и факторы удовлетворенности потребителей и их лояльности. Методика расчета CS1 основана на проведении опросов потребителей в разбивке по отраслям экономики с выделением основных лидеров в изучаемой отрасли.

За рубежом разработаны различные модели контроля качества услуг. В России они, как правило, существуют лишь в крупных западных и прозападных компаниях, которые системно подходят к регламентации своей работы и формированию корпоративных ценностей [6, с.117-119].

В каждой сфере услуг существуют свои показатели качества, но есть и стандартный набор, который необходим любой организации:

Доступность услуги. Клиент должен получить услугу в удобном для него месте без ожидания.

Коммуникативность, компетентность, обходительность персонала. Это требование является чрезвычайно важным, поскольку, как мы уже отмечали, услуга неотделима от производителя, а следовательно, то, как с нами общается страховой агент, врач или официант, определяет качество сервиса. К счастью, исследования показывают, что за последние годы общий уровень обслуживания в России заметно вырос.

Надежность компании, т. е. уверенность клиента в том, что на компанию можно положиться. Это качество нельзя измерить, но можно регламентировать с помощью четкого описания технологий работы, что поможет минимизировать такой риск, как «несохранимость» услуги.

Отзывчивость и заботливость. Служащие пытаются узнать о потребностях клиента больше, чем о них говорит сам заказчик.

Кроме уже обозначенных особенностей услуг, можно отметить и так называемый «критический эпизод», который в сфере услуг, в отличие от товарного рынка, имеет очень большое значение. Получив однажды негативный опыт обслуживания в данном ресторане, человек вряд ли придет туда снова. Таким образом, достаточно одного критического эпизода, чтобы годами формируемая лояльность рухнула в один миг.

Критические эпизоды надо в обязательном порядке отслеживать, и здесь тоже проявляется особенность национального рынка услуг: работать с рекламациями и критическими эпизодами компании не умеют и порой не хотят.

Можно формализовать весь бизнес-процесс производства услуги: кто за что отвечает и сколько времени на это отводится. Данный процесс можно будет оптимизировать - ускорить, убрать лишние звенья, замедляющие процесс предоставления услуги, детально прописать все процессы, протекающие на глазах у клиента, и сосредоточиться на них в первую очередь.

Можно применить «метод точек соприкосновения»: встать в позицию клиента и пройти весь путь получения услуги, а потом составить регламент для каждого сотрудника компании, вступающего в контакт с клиентом.

Очень эффективен метод потребительского сценария: менеджер компании просит клиента рассказать о его ожиданиях в отношении конкретной услуги. Эти ожидания записываются, потом проводится сравнение с тем, как все происходило в действительности, и в случае необходимости в регламент обслуживания вносятся коррективы [38, с.56-59].

Из-за частого искажения информации вторая и третья особенности сферы услуг нередко проявляются одновременно. Подобные манипуляции можно обозначить таким словом, как непрозрачность. Обманом мы назовем все то, что искажает предоставляемую клиенту информацию по услуге, а также стремление нагреть руки на неопытности заказчика.

В последнее время среди российских исследователей маркетинга обозначился интерес к маркетингу услуг. Наиболее популярными зарубежными моделями маркетинга услуг являются модели Д. Ратмела, П. Эйглие и Е. Ланггарда, К. Грэнроса, «4Р»-модель Д. Маккарти и «7Р»-модель М. Битнера, а также треугольная модель маркетинга услуг Ф. Котлера [22, с.65].

Маркетинг в общественном питании - это эффективное управление производством и продажей собственной продукции и услуг, ориентированное на удовлетворение спроса потребителей и достижение высокого уровня доходности.

Применение маркетингового подхода обеспечивается по отношению к таким элементам, как:

- персонал - знания, умения и навыки, которые устанавливаются исходя из требований к уровню качества продукции и услуг;
- процесс - этапы производства продукции и обслуживания потребителя;
- окружающая среда - место оказания услуг общественного питания, интерьер, экстерьер, оборудование.

Изменения в запросах потребителей побуждают предприятие общественного питания производить продукцию постоянно и улучшать ее качество.

Процесс управления качеством в сфере обслуживания рассматривается как составная часть деятельности по предоставлению услуги, надежно гарантирующая постоянное соответствие услуги требованиям спецификаций и полное удовлетворение запросов пользователя, что достигается путем контроля за показателями процесса предоставления услуги и необходимой корректировкой деятельности, позволяющей поддерживать их в пределах установленных допусков [4, с.125-128].

Качество обслуживания клиентов - один из наиболее значимых факторов успеха каждого предприятия сферы услуг. Высокий уровень сервиса приводит к увеличению количества лояльных клиентов, формирует благоприятный имидж предприятия, что, в свою очередь, приводит к росту его финансовых показателей.

Наиболее эффективным и надежным инструментом улучшения качества обслуживания покупателей, принятым сегодня абсолютным большинством розничных сетей, банков, ресторанов фаст-фуд, гостиниц, сетей АЗС и

других компаний сферы услуг в странах Запада, в особенности в последние 3-4 года, является Mystery Shopping. Mystery Shopping сегодня - наиболее динамично развивающаяся отрасль на рынке маркетинговых исследований в англоязычных странах[41, с.45-49].

Наиболее интенсивно использование программ Mystery Shopping как инструмента измерения и улучшения качества в сфере торговли и услуг происходит в последние несколько лет. Прежде компании на рынке услуг решали проблему повышения качества сервиса, например, в розничной торговле, с помощью двух основных инструментов: опросы покупателей и тренинги персонала.

Большая точность информации, получаемой в рамках программы Mystery Shopping и относительно невысокая цена обусловили переход практически всех розничных компаний в США и отчасти Западной Европе от системы опросов к Mystery Shopping.

Тренинг торгового персонала, безусловно, способен существенно повлиять на качество обслуживания в магазине. Однако, система тренингов не дает гарантии, что персонал действительно будет использовать полученные знания и навыки при работе с покупателями. Необходимы регулярный контроль и четкая система использования результатов контроля, которые известны персоналу и влияют на размеры его вознаграждения.

1.3. Системы менеджмента качества в сфере общественного питания

Обеспечение стабильности качества и безопасности продукции является главной задачей современных предприятий общественного питания. Решение этой задачи позволит предприятиям ОП быть конкурентоспособными. Уровень государственного влияния в сфере обеспечения качества значительно снизился в связи с изменениями в законодательстве (например, Федеральный закон № 294 – ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении

государственного контроля (надзора) и муниципального контроля», отмена обязательной сертификации на пищевую продукцию)[12]. Фактически государство сняло с себя ответственность за качество продукции, целиком переложив ее на плечи производителя, который в первую очередь заинтересован в получении максимальной прибыли[22, с.45-49].

В России внимание к управлению качеством постоянно возрастает. Вместе с тем многие менеджеры до сих пор основную часть рабочего времени посвящают «сиюминутным» проблемам и исправлению ошибок, а не планированию качества с самого начала. Подход к качеству, который возник в советские времена и ограничивался контролем, «закручиванием гаек», наказаниями и штрафами за брак, на настоящий момент все еще доминирует. Необходимо время, чтобы владельцы бизнеса и управляющие осознали, что управление качеством товаров и услуг, основанное на планировании и удовлетворении потребителей - единственная основа их экономического процветания[6].

В сфере ОП понятия «качество» и «безопасность» должны осознаваться как системные процессы, неразрывно связанные с предприятием ОП в целом. Предприятию ОП это дает:

- системный подход, охватывающий параметры качества и безопасности производства продукции ОП на всех этапах;
- повышение доверия потребителей;
- расширение рынков сбыта;
- снижение объема недоброкачественной продукции;
- документальное подтверждение безопасности выпускаемой продукции (особо важно при судебных разбирательствах);
- преимущество при участии в тендерах, грантах;
- создание деловой репутации.

Управление качеством базируется на следующих направлениях: стандартизация, метрология и сертификация.

Стандартизация – это процесс установления и применения стандартов [БСЭ]. В условиях предприятий ОП элементом стандартизации является следование требованиям, изложенным в нормативных документах, таких как ГОСТ, ТУ, СанПиН, и др.

Метрология – это наука об измерениях, методах достижения их единства и требуемой точности. (БСЭ)

Сертификация - это деятельность по подтверждению соответствия продукции (услуг) установленным требованиям.

Сертификация осуществляется в следующих целях:

- создания условий для деятельности предприятий, учреждений, организаций и предпринимателей на едином товарном рынке Российской Федерации, а также для участия в международном экономическом, научно-техническом сотрудничестве и международной торговле;

- содействия потребителям в компетентном выборе продукции;

- защиты потребителя от недобросовестности изготовителя (продавца, исполнителя);

- контроля безопасности продукции для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества;

- подтверждения показателей качества продукции, заявленных изготовителем.

Услуги, предоставляемые предприятиями ОП, не входят в перечень услуг, подлежащих обязательной сертификации, следовательно, сертификация на предприятиях ОП в России является добровольной и производится на основе внутреннего контроля безопасности и качества продукции [1]. Внутренний контроль над безопасностью и качеством пищевой продукции, вырабатываемой предприятиями ОП, подразделяется на технологический и производственный виды контроля.

Технологический контроль- контроль качества сырья, пищевых продуктов, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции,

технологических процессов, применяемых при изготовлении продукции ОП, включающий в себя: входной, операционный и приемочный контроль.

– Входной контроль- контроль показателей качества и безопасности сырья, пищевых продуктов, полуфабрикатов и материалов, поступивших к изготовителю для дальнейшего использования в технологических процессах изготовления продукции общественного питания.

– Операционный контроль - контроль параметров и показателей во время выполнения или после завершения технологической операции.

– Приемочный контроль-контроль показателей качества и безопасности готовой продукции общественного питания, по результатам которого принимают решение о ее пригодности к реализации.

Производственный контроль представляет собой программу производственного контроля, в которую входит:

– осуществление (организация) лабораторно-инструментальных исследований и испытаний сырья, полуфабрикатов, готовой продукции и технологий производства, условий хранения, транспортировки, реализации и утилизации;

– организация медицинских осмотров, профессиональной гигиенической подготовки и аттестации должностных лиц и работников организаций, деятельность которых связана с производством, хранением, транспортировкой и реализацией пищевых продуктов и питьевой воды;

– контроль за наличием сертификатов, санитарно - эпидемиологических заключений, личных медицинских книжек, санитарных паспортов на транспорт, иных документов, подтверждающих качество, безопасность сырья, полуфабрикатов, готовой продукции и технологий их производства, хранения, транспортировки, реализации и утилизации в случаях, предусмотренных действующим законодательством;

– ведение учета и отчетности, установленной действующим законодательством по вопросам, связанным с осуществлением производственного контроля;

– своевременное информирование населения, органов местного самоуправления, органов и учреждений Роспотребнадзора об аварийных ситуациях, остановках производства, о нарушениях технологических процессов, создающих угрозу санитарно - эпидемиологическому благополучию населения[40, с.76].

Контроль может проводиться как силами самого хозяйствующего субъекта, так и с привлечением аккредитованных лабораторий или центров.

Программа производственного контроля является документом предприятия, в котором изложены правила, порядок и периодичность выполнения процедур производственного контроля [9].

Такой вид контроля качества очень устарел и требует доработки и модернизации, следовательно, не может обеспечивать должный уровень безопасности и качества готовой продукции. На данный момент существует несколько современных альтернативных моделей управления качеством, таких как HACCP, GMP, СМК и др., которые активно внедряются в работу различных предприятий.

ХАССП - (англ. HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points, анализ рисков и критические точки контроля) – это система управления безопасностью пищевых продуктов, которая обеспечивает контроль на абсолютно всех этапах пищевой цепочки, в любой точке производственного процесса, а также хранения и реализации продукции, где существует вероятность возникновения опасной ситуации [19, с.128].



Рисунок 1.3.1 – Схема внутреннего контроля качества предприятия ОП

Система НАССР главным образом используется компаниями-производителями пищевой продукции. В развитых странах каждое предприятие-изготовитель разрабатывает собственную систему НАССР, в которой учитываются все технологические особенности производства. Разработанная система может подвергаться изменениям, перерабатываться с целью соответствия каким-либо изменениям в процессах технологий производства[10].

Система НАССР включает семь основных принципов:

1) Идентификация потенциально опасных факторов, которые связаны с производством продуктов питания на всех стадиях жизненного цикла, начиная с разведения или выращивания и до конечного потребления, включая стадии обработки, переработки, хранения и реализации. Выявление условий возникновения опасных факторов и установление мер, необходимых для их контроля.

2) Выявление критических точек (процессов) операций, которые должны контролироваться для устранения опасных факторов или минимизации возможности их появления (критическая контрольная точка). Под «этапом» подразумевается любая стадия изготовления пищевых продуктов, включая сельскохозяйственное производство, поставку сырья, подбор ингредиентов, переработку, хранение и транспортировку, складирование и реализацию.

3) Установление критических пределов, которые следует соблюдать для того, чтобы удостовериться, что критическая контрольная точка находится под контролем.

4) Разработка системы мониторинга, позволяющей обеспечить контроль критических точек на основе запланированных испытаний или наблюдений.

5) Разработка корректирующих действий, которые должны предприниматься, если результаты мониторинга показывают, что определенная критическая контрольная точка не контролируется.

6) Разработка процедур проверки, включая дополнительные меры, подтверждающие эффективность функционирования НАССР.

7) Документирование всех процедур системы, форм и способов регистрации данных, относящихся к внедрению принципов НАССР [15].

GMP – это модель управления качеством, которая представляет собой набор требований к системам качества, выработанных наиболее эффективными поставщиками отрасли. Эти требования формируются в специальных отраслевых документах, например: «Руководство по надлежащей производственной деятельности для лекарственных средств ЕС (GMP ЕС)»; «Пищевые продукты и напитки - правильная производственная деятельность. Руководство по управлению»; «Руководство по производству рыбных консервов в России. Правильная производственная деятельность». Требования по внедрению систем управления, основанных на принципах GMP, содержатся в ряде директив ЕС, например 91/493/ЕЭС (рыбные

продукты), 80/778/ЕЭС (питьевая вода) и др. Правила GMP являются частью системы менеджмента качества, позволяющей свести к минимуму риск производственных ошибок в области гигиены и санитарии [14, с.87].

Правила GMP предусматривают:

- четкую регламентацию всех производственных процессов и контроля процесса;
- проведение валидации всех стадий производства, которые могут оказывать влияние на качество продуктов, и всех существенных изменений в нем;
- обеспеченность производства должным образом обученным и квалифицированным персоналом, необходимыми помещениями, соответствующим оборудованием, сырьем, вспомогательными, маркировочными, упаковочными материалами, соответствующими условиями и надлежащей транспортировкой;
- наличие написанных четко и однозначно технологических регламентов и инструкций для каждого конкретного производства;
- обучение персонала надлежащему выполнению технологических операций;
- регистрацию всех этапов производства, подтверждающую, что все требуемые по регламенту операции были выполнены, а полученные продукты по количеству и качеству соответствуют установленным требованиям. Все отклонения должны быть тщательно зарегистрированы и изучены;
- хранение текущей производственной документации, включая документацию по реализации готового продукта, что даёт возможность в течение определенного времени проследить прохождение каждой серии продукции в доступной форме в определенном месте;
- хранение и реализацию готового продукта таким образом, чтобы свести к минимуму возможность риска снижения качества[3].

Система менеджмента качества (СМК) представляет собой совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. Решение о создании системы качества принимает руководство предприятия под воздействием требований конкретных заказчиков или ситуации на рынках сбыта [22, с.45-49].

Под созданием систем качества понимающих разработку и внедрение в деятельность предприятия. Разработка системы качества заключается в том, чтобы с учетом рекомендаций стандартов ИСО серии 9000 определить, какие действия необходимо выполнять для управления качеством на предприятии, т.е. определить состав необходимых функций системы качества. Затем определить структуры, которые выполняют или будут выполнять эти функции. После этого разработать новые, переработать или использовать имеющиеся нормативные документы для выполнения всех функций.

На стадии определения функций и задач (элементов) системы качества проводится анализ процесса создания продукции и представляется в виде подробного перечня. Основу перечня составляют этапы жизненного цикла продукции. В дальнейшем перечень включается в руководство по качеству с кратким описанием каждой функции и ссылками на соответствующие документы. После этого определяются структурные подразделения, которые будут выполнять эти функции. Для этого необходимо проанализировать функции, выполняемые существующими подразделениями, и сравнить их с перечнем функций, включаемых в создаваемую систему качества с учетом рекомендаций ИСО серии 9000. В результате устанавливаются подразделения – исполнители каждой функции и каждому подразделению его новые функции официально включаются в функциональные обязанности.

После определения функций и их исполнителей разрабатываются структурная и функциональная схемы системы качества. Структурная схема строится на основе структурной схемы предприятия и дает возможность

показать «устройство» системы – состав и взаимосвязь всех структурных подразделений, выполняющих функции в системе качества.

Построение функциональной схемы позволяет наглядно представить процесс управления качеством, а также выявить и устранить возможные пробелы при организации работ по качеству, когда для выполнения некоторых функций может не оказаться нужных исполнителей [9].

Инструменты управления качеством. В системе менеджмента качества предприятий статистические методы управления качеством занимают особое место. Статистические методы контроля производства и качества продукции имеют ряд преимуществ перед другими методами. Они являются профилактическими и позволяют во многих случаях обоснованно перейти к выборочному контролю и тем самым снизить трудоемкость контрольных операций. Статистические методы помогают наглядно представить и проследить динамику изменений качества продукции и настроенности процесса производства, что позволяет своевременно принимать меры к предупреждению брака. По сложности реализации статистические методы делят на две категории: элементарные и новые инструменты контроля качества - таблица 1.3.1.

Таблица 1.3.1

Статистические методы контроля и управления качеством

Элементарные методы	Новые инструменты контроля качества
1. контрольный листок	1. метод «мозгового штурма»
2. причинно-следственная диаграмма	2. диаграмма сродства
3. гистограмма	3. диаграмма (график) связей
4. диаграмма Парето	4. древовидная диаграмма (дерево решений)
5. диаграмма разброса (рассеивания)	5. матричная диаграмма
6. метод стратификации (расслоения)	6. стрелочная диаграмма
7. контрольная карта	7. поточная диаграмма процесса

Среди элементарных (простых) статистических методов и инструментов, названных так в виду их сравнительной несложности, убедительности и доступности, наибольшее распространение получили семь методов. В своей совокупности они образуют эффективную систему методов

контроля и анализа качества. С их помощью, по свидетельству К.Исикавы, может решаться от 50 % до 95 % всех проблем, находящихся в поле зрения производителей. Применение семи простых методов не требует специального образования. Их могут применять все – от руководителя до рабочего, во всех подразделениях. Семь простых методов могут применяться в любой последовательности, в любом сочетании, в различных аналитических ситуациях. Их можно использовать и как целостную систему, и как отдельные инструменты анализа. В каждом конкретном случае предлагается определить состав и структуру рабочего набора методов[1, 53, 60].

Контрольный лист (или листок) – инструмент для сбора данных и автоматического их упорядочения для облегчения дальнейшего использования собранной информации. Контрольный лист – это бумажный бланк, на котором заранее напечатаны контролируемые параметры, чтобы можно было легко и точно записывать данные измерений. Существует большое количество видов контрольных листов: контрольный листок для регистрации видов дефектов, контрольный листок причин дефектов, контрольный листок для регистрации распределения измеряемого параметра, контрольный листок локализации дефектов и др. Для каждой конкретной цели может быть разработан свой контрольный листок. В целом контрольный лист предназначен для сбора и упорядочения статистических данных или информации, которую в дальнейшем можно использовать при разработке мероприятий по управлению качеством на конкретном предприятии [1, 35].

В условиях предприятия ОП бывают случаи, когда производится продукция с определенными дефектами. В большей степени это присуще предприятиям общественного питания (ОП) с малознакомой кухней (зарубежной). Предприятия с итальянской кухней не исключение, наоборот, в заведениях, производящих и реализующих блюда зарубежной кухни, риск возникновения продукции ненадлежащего качества выше, чем на

предприятиях с традиционной кухней, это объясняется отсутствием определенных знаний и навыков, как у производственного персонала, так и у руководящего состава предприятия. Следовательно, внедрение данного инструмента в работу предприятия ОП с ИК является актуальным.

Гистограмма представляет собой столбчатый график, построенный по полученным за определенный период (например, за неделю или за месяц) данным, которые разбиваются на несколько интервалов; число данных, попадающих в каждый из интервалов (частота), выражается высотой столбика[43]. В качестве данных для построения гистограммы могут быть использованы значения, указанные в контрольном листке, который описан выше.

В условиях работы предприятия ОП гистограмма может быть использована для сравнения эффективности работы поварских бригад, оценки экономического эффекта от внедрения новых блюд в меню и т.п.

Расслоение (стратификация) данных представляет собой группировку и деление данных на страты (группы). На практике стратификация используется для расслаивания статистических данных по различным признакам и анализа выявленной при этом разницы в диаграммах Парето, схемах Исикавы, гистограммах, диаграммах рассеивания и т.д. В условиях предприятия это можно использовать при сборе данных о работе всех поваров в целом, с дальнейшим делением их по бригадам поваров и сравнением с целью выявления эффективности их работы. Это можно использовать в предприятиях ОП, где используют такой метод мотивации работников, как соревнование [1, 15, 37].

Диаграмма Парето. На практике, используя стратификацию данных для построения диаграммы Парето, представляется возможным оценить ущерб, наносимый предприятию от возникновения различных видов дефектов, выделить из общего числа группу дефектов, возникновение которых влечёт за собой максимальные финансовые потери. В дальнейшем, проанализировав ситуацию, появляется возможность направить действия руководства в

первую очередь на устранение именно этой группы дефектов. И, как следствие, максимально быстро и эффективно сократить расходы предприятия[1].

Причинно-следственная диаграмма Исикавы - это ключ к решению возникающих проблем. Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести поуровневый поиск первопричины. При этом методе возможные причины дифференцированно разделяются по своему влиянию на 5 основных причин: человек, машина, методы, материал, окружающая среда. Графически диаграмма Исикавы изображается так, как показано на рисунке 1.3.2 [1].

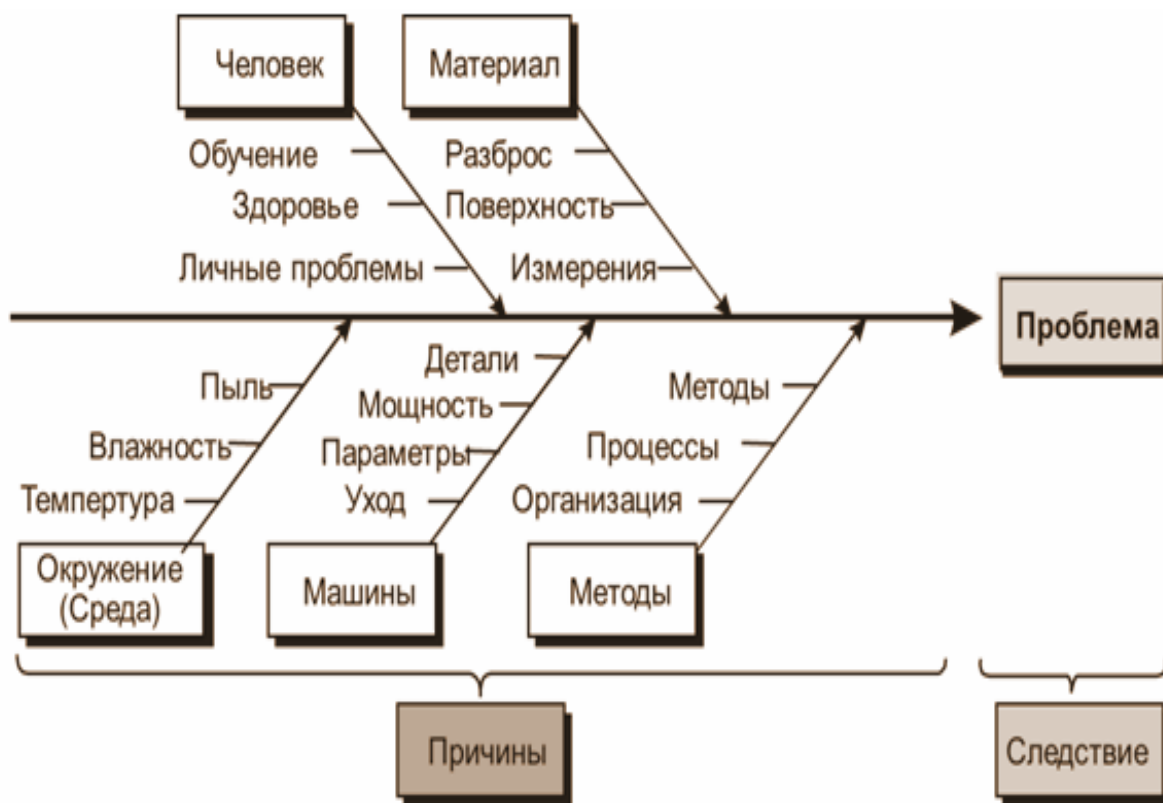


Рисунок 1.3.2 - Диаграмма Исикавы

В результате ошибочного суждения о причинах возникновения продукции ненадлежащего качества возникает большой риск повторного возникновения продукции с таким же дефектом. Мы считаем, что внедрение

диаграммы Исикавы в работу предприятие ОП поможет решить эту проблему.

Диаграмма разброса. Диаграмма разброса - инструмент, позволяющий определить вид и прочность связи между парами соответствующих переменных. Эти две переменные могут относиться к:

- характеристике качества и влияющему на нее фактору;
- двум различным характеристикам качества;
- двум факторам, влияющим на одну характеристику качества.

Целью данного метода является выяснение существования зависимости и выявление характера связи между двумя различными параметрами процесса. Например, на промышленных предприятиях можно установить следующую взаимосвязь: расход топлива на производство единицы продукции, и в дальнейшем скорректировать этот параметр. На предприятиях ОП будет довольно сложно применить такой инструмент управления качеством ввиду того, что все параметры производства готовой продукции являются постоянными и прописаны в технической документации [1, 75]. Кроме того использование инструментов УК требует специализированной подготовки персонала предприятия. К сожалению предприятия ОП это малые предприятия [41] с ограниченным количеством сотрудников (до 100 человек) и большой производственной нагрузкой. Это в свою очередь не мотивирует сотрудников к освоению и внедрению инструментов УК.

Контрольная карта. Контрольные карты используются для настройки уже существующих процессов, при которых продукция удовлетворяет техническим требованиям. Данный инструмент позволяет отслеживать ход протекания процесса и воздействовать на него (с помощью соответствующей обратной связи), предупреждая его отклонения от предъявляемых к процессу требований. Как правило, контрольная карта применяется для процессов, имеющих большую протяженность во времени, к примеру, для непрерывного производства продукции на предприятиях пищевой промышленности [1].

Таким образом, можно сделать несколько выводов.

1. Понятие качества состоит из двух составляющих: техническое качество - требует постоянного обновления меню, изменений в оформлении зала и функциональное качество, в свою очередь, предполагает постоянное совершенствование в системе обслуживания.

2. Качество общественного питания - совокупная потребительская оценка результатов деятельности как отдельных объектов общественного питания, так и отрасли в целом. Качество питания выступает фактором конкурентоспособности объектов общественного питания.

3. Система менеджмента качества в общественном питании (СМК) представляет собой совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ООО «ХУТОРОК»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Хуторок»

ООО «Хуторок» было основано в декабре 2011 года. С этого момента предприятие начало свою активную производственную деятельность, шагая в ногу со временем, постоянно совершенствуя производство и подбирая опытный штат сотрудников. Площадь предприятия на тот момент составляла 105 м². В октябре 2012 года ООО «Хуторок» увеличил свою площадь до 300 м².

ООО «Хуторок» имеет линейную структуру управления, во главе каждого производственного или управленческого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху вниз», обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Сам руководитель в свою очередь подчинен вышестоящему руководителю. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления. Владелец организации является одним руководителем, который вправе распоряжаться кафе по своему собственному усмотрению.

Кафе располагается в деловом районе города, где сосредоточено большое количество торговых центров и проходит одна из крупнейших дорожных развязок города, что обеспечит необходимый приток клиентов. С другой стороны, данное расположение предполагает близость к предприятиям – конкурентам. В связи с этим, важно выявить и развить факторы конкурентоспособности нашего предприятия.

В данном месте расположения находятся три основных конкурента:

Ресторан «Старый город», кафе-ресторан «Ярд» и кафе-шоу «КлубОК».

Анализ конкурентных позиций Кафе «Хуторок» по отношению к указанным предприятиям представлен в Таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1.

Сопоставление факторов конкурентоспособности

Факторы	Кафе «Ярд»	Конкуренты		
		Ресторан «Старый город»	Кафе «Хуторок»	Кафе-шоу «КлубОК»
Уровень конкуренции		Непрямой конкурент	Прямой конкурент	Прямой конкурент
Посадочных мест	На 60 человек	На 70 человек	На 50 человек	На 35 человек
Качество	Высокое качество приготовления пищи и обслуживания	Еда всегда свежая и качественная	Еда всегда свежая и качественная	В основном работа с привозными полуфабрикатами
Местонахождение	Одна из центральных площадей города, много торговых центров. Есть место для парковки.	Оживленное место, есть места для парковки.	Оживленное место, нет места для парковки, близко от остановки.	Оживленное место, есть место для парковки, близко от остановки.
Уровень цены	Выше среднего	Высокий	Высокий	Средний
Особенности ассортимента	Традиционная кухня	Традиционная кухня	Традиционная кухня	Фаст-Фуд
Ассортимент	Широкий ассортимент	Не очень широкий ассортимент	Широкий ассортимент	10-15 видов
Репутация фирмы	Фирма новая	Известная, постоянные клиенты	Известная, постоянные клиенты.	Новая точка

Таким образом, основными сильными сторонами нашего кафе являются:

- Большая площадь зала, позволяющая проводить банкеты, презентации, прочие мероприятия с комфортным расположением до 60 человек. По данной позиции конкурентом является только ресторан «Тихая

площадь». Однако, учитывая статус ресторана, данное предприятие предлагает услуги по организации мероприятий по цене на 15% дороже.

- Ориентация на высокое качество блюд и обслуживания.
- Наиболее выгодное месторасположения: близость торговых центров и офисных зданий, удобная парковка и транспортная развязка. По данной позиции основным конкурентом является кафе-шоу «КлубОК».
- Широкий ассортимент и постоянная работа над его соответствием текущим потребностям (например, в преддверии праздников; учет сезонных особенностей спроса и т.д.).

В качестве основных слабых сторон можно назвать:

- Отсутствие сформированного положительного имиджа.
- Отсутствие опыта совместной работы членов коллектива.

Главная цель кадровой политики – создание системы эффективного и гибкого управления человеческими ресурсами, обеспечивающей высокую результативность профессиональной деятельности на основе комплектования управленческого и производственного процесса высококвалифицированными и активно действующими работниками, совершенствования систем мотивации и стимулирования персонала.

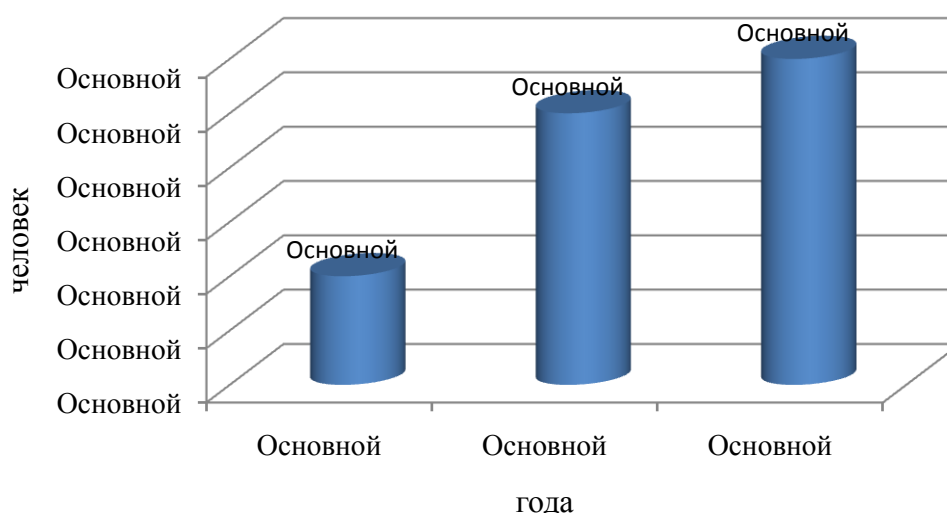


Рисунок 2.1.1 – Среднесписочная численность персонала ООО «Хуторок» в 2014 году

Среднесписочная численность работников по состоянию на 31 декабря 2012 года составила 32 человека. На 31 декабря 2014 года численность работников изменилась незначительно и составила 36 человек.

В целях сокращения текучести кадров в Компании реализуются проекты, направленные на повышение качества подбора персонала. Большое внимание уделяется адаптации новых сотрудников, проводится регулярный мониторинг уровня заработных плат конкурентов для поддержания зарплат не ниже средних по рынку труда.

Из числа трудоустроенных - 9 мужчины и 23 женщины.

Гендерный состав сотрудников представлен на рисунке 2.1.2.

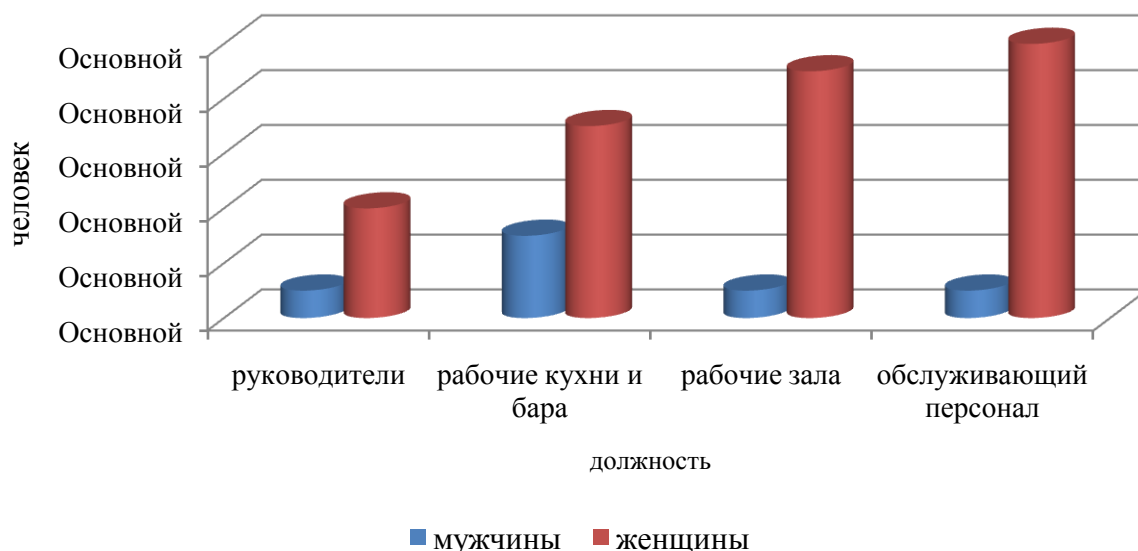


Рисунок 2.1.2 – Структура персонала ООО «Хуторок» по полу в 2014 году

В целях быстрой адаптации новых сотрудников в Компании предпринимаются следующие меры:

- комплекс мероприятий, направленных на скорейшее и эффективное вхождение в занимаемую должность;
- четкая постановка задач новому сотруднику на начальном этапе работы;
- регулярный контроль удовлетворенности нового сотрудника и его непосредственного руководителя в период испытательного срока.

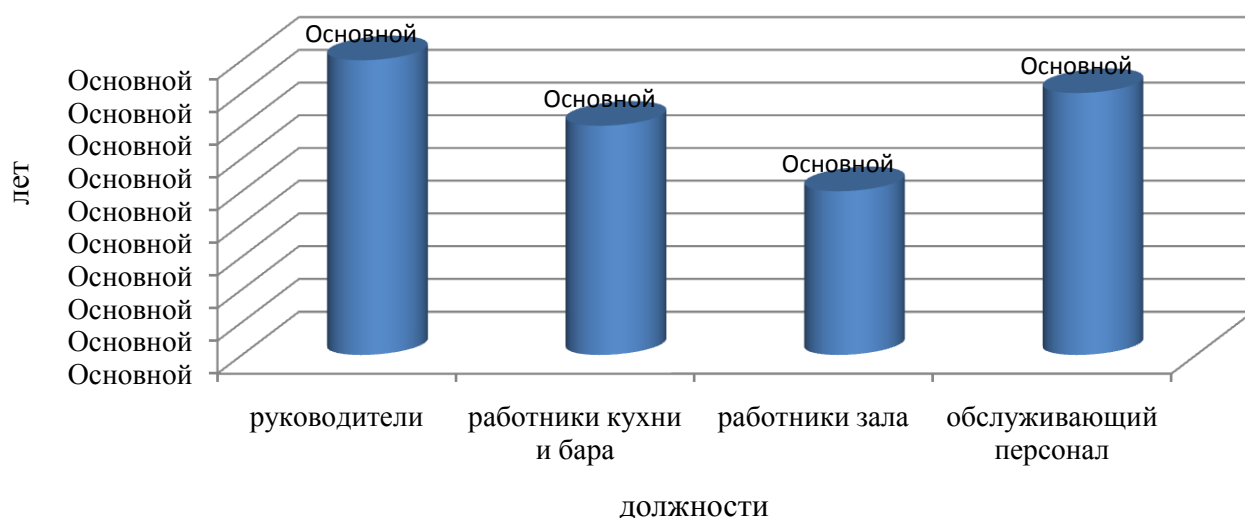


Рисунок 2.1.3 – средний возраст сотрудников ООО «Хуторок» в 2014 году

Рост уровня жизни сотрудников ООО «Хуторок» и создание позитивных трудовых мотиваций находятся в прямой зависимости от уровня оплаты труда. Компания регулярно проводит отраслевой мониторинг уровня оплаты труда и старается предлагать конкурентоспособную заработную плату. Одной из основных функций предприятий общественного питания является предоставление посетителям ряда услуг. Она осуществляется путем создания условий для приема пищи и отдыха посетителей.

В ООО «Хуторок» приготовление и потребление пищи полностью разделены. На высокомеханизированных предприятиях до полной готовности создается продукция, которая соответствующим транспортом по графику доставляется в пункты потребления, где, в случае необходимости, ее только подогревают.

На наш взгляд наилучшего качества приготовления блюд можно добиться в первом случае, т.к. при этом совмещены процесс приготовления и реализации, а, следовательно, одни и те же лица несут ответственность перед потребителем. Именно так организован процесс в ООО «Хуторок».

Необходимо отметить, что сегодня наиболее качественное приготовление блюд осуществляется в ресторанах. Поэтому рестораны в

структуре предприятий общественного питания занимают видное место. Они играют заметную роль в организации питания и отдыха посетителей. Радужно встретить, быстро и вкусно накормить посетителей, создать им все условия для полноценного отдыха - такова задача работников ресторанов.

Ресторан, как предприятие общественного питания, предоставляет потребителям широкий ассортимент блюд сложного приготовления, в основном по индивидуальным заказам. В ресторане высокий уровень обслуживания сочетается с организацией отдыха посетителей.

Менеджеры по обслуживанию и официанты обязаны в совершенстве владеть техникой обслуживания потребителей, а также знанием этикета. Меню в ресторанах высшей категории должны быть отпечатаны в буклетах. На обложке для меню, рекламных афиш, буклетов, пригласительных билетов помещают кроме названия ресторана его эмблему, а также рисунок, отражающий тематическую направленность предприятия. В ресторане потребителям предоставляют в основном обеды и ужины, а при обслуживании деловых встреч, конференции и т.д., полный рацион питания. В предпраздничные, субботние или воскресные дни в ООО «Хуторок» организуют дегустации блюд различных стран мира.

2.2. Анализ системы управления качеством обслуживания в ООО «Хуторок»

Важное место в обеспечении качественного обслуживания клиентов в ООО «Хуторок» занимает эффективное управление предприятием общественного питания. В общем случае управление организацией общественного питания основывается на общих принципах системы управления торговлей. Функции управления относительно обособленные.

В функциях управления раскрывается содержание управления как процесса, отражается вид управленческой деятельности, должностные обязанности, закрепленные за определенным структурным подразделением

или работником, назначение конкретного органа управления ООО «Хуторок» [2].

Анализ процесса управления по его функциям является основой для установления объема работы по каждой функции, определение численности управленческих работников, проектирование структуры аппарата управления.

Различают основные (общие), конкретные и специальные функции управления. Основные функции управления являются общими для всех производственно-экономических систем, относятся к любому объекту управления. Они необходимы для решения общих задач управления и типичны для всего управленческого процесса в ООО «Хуторок».

Конкретные функции управления определяются задачами управления деятельности ООО «Хуторок», организации общественного питания в целом, или конкретными стадиями производственно-торгового процесса, или отдельными направлениями хозяйственной деятельности, или задачами информационного обеспечения управления и др.

Конкретные функции управления классифицируются по следующим признакам. Так, задачи управления деятельностью ООО «Хуторок», организации общественного питания в целом включают: перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование, организацию работы по стандартизации, учет и отчетность, экономический анализ. Задачи управления конкретными стадиями производственно-торгового процесса предусматривают: управление технической подготовкой производства, организацию производства, управление технологическими процессами, оперативное управление производством, организацию метрологического обеспечения, технологический контроль, реализацию продукции и организацию обслуживания потребителей. В состав конкретных функций хозяйственной деятельности ООО «Хуторок» входят: организация работы с кадрами, управление организацией труда и заработной платы, организация творческой деятельности трудового коллектива, продовольственное и

материально-техническое снабжение, капитальное строительство, организация финансовой деятельности[3].

Содержание конкретных функций управления зависит от места предприятия, хозяйственной организации в структуре системы управления общественным питанием, его степени централизации функции управления и т.д.

Полное или частичное совпадение содержания функций управления на разных ступенях в ООО «Хуторок» свидетельствует об их дублировании, что снижает эффективность системы управления, вызывает нерациональные затраты труда.

В зависимости от степени централизации управления, объемы и особенностей производственно-хозяйственной деятельности предприятия, организации общественного питания в практике управления одну функцию могут выполнять несколько структурных подразделений или одно структурное подразделение осуществлять несколько функций управления.

Специальная функция управления - это подфункция конкретной функции управления, объединяющая комплекс задач, направленных на достижение одной или нескольких целей. В системе управления общественным питанием используются одно целевые специальные функции, направленные на достижение одной основной цели, и многоцелевые специальные функции, направленные на достижение ряда или всех основных целей предприятия ООО «Хуторок».

Содержание конкретных и специальных функций управления не являются неизменным. Эти функции развиваются и формируются под влиянием научно-технического прогресса, углубления разделения труда, повышения уровня концентрации производства и совершенствования управления.

Важнейшим направлением научно-технического прогресса в общественном питании ООО «Хуторок» является внедрение новейших видов оборудования и прогрессивных индустриальных технологий, средств

вычислительной техники, промышленных телевизионных установок, систем учета реализации комплексных обедов. Применение компьютерной техники обуславливает изменение содержания определенных управленческих функций. Так, упрощаются функции управления производством, контроля, учета, анализа.

При создании автоматизированных систем сбора, передачи и переработки информации весь ее поток от управляемой системы направляется в информационно-вычислительный центр ООО «Хуторок», откуда в аппарат управления поступает переработанная информация. При этом в структурных подразделениях системы управления сокращается объем работ по сбору информации и одновременно возрастает объем по анализу производственно-хозяйственной ситуации, принятию решений и организации их выполнения.

Специальная функция стимулирования повышения качества продукции в последние годы стало тесно связано с применением системы управления качеством труда в ООО «Хуторок». Эта система обеспечивает совершенствование материального и морального стимулирования работников и на этой основе повышение производительности их труда, улучшение качества обслуживания населения.

В ООО «Хуторок» широкое распространение получило планирование социального развития коллективов, что обусловило формирование новых специальных функций[4]:

- организация работ по совершенствованию социальной структуры трудового коллектива;
- создание благоприятных условий труда;
- организация охраны труда;
- организация работ по выполнению мероприятий, направленных на повышение социальной активности личности.

Функции управления являются основой для построения структуры системы управления предприятиями (объединениями) общественного питания, которая непосредственно зависит от содержания, характера и сложности их выполнения.

Для выполнения функций управления предприятиями, организациями общественного питания создается соответствующая структура системы управления, представляющей собой совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных процессом принятия и реализации управленческих решений. Применительно к ООО «Хуторок» она может быть цеховая, характерная для крупных, бесцеховая - для небольших предприятий.

При формировании эффективной системы управления предприятием общественного питания необходимо учитывать различные системные требования, предъявляемые к организационным структурам управления[5]:

- гибкость - способность реагировать на изменения социально-экономических и организационно-технических условий;
- минимум ступеней иерархической лестницы;
- минимум времени прохождения решений, приказов, распоряжений от вышестоящего руководства до непосредственных исполнителей.

Организационная структура ООО «Хуторок» должна обеспечивать эффективное распределение функций по подразделениям - звеньям управления, исключать дублирование функций на различных уровнях, предполагать необходимость и возможность ее постоянного совершенствования.

Относительная равномерность нагрузок на каждое подразделение аппарата управления ООО «Хуторок», сопряженность отдельных звеньев и ступеней, которые должны быть связаны между собой общими целями, решением определенных проблем, задач.

Важной проблемой формирования структуры управления является создание не только организационной структуры в целом, но и ее органов

управления. Структурные подразделения органов управления ООО «Хуторок» можно объединить в следующие группы:

- руководство предприятия состоит из работников, которые руководят всеми структурными
- подразделениями органа управления (руководитель, его заместители, коллегия и др.);
- структурные подразделения участвуют в управлении соответствующими им отдельными частями объекта;
- функциональная структура подразделений реализует какую-либо одну функцию управления;
- вспомогательные структуры подразделения, обеспечивающие работу органа управления (управление делами).

В зависимости от особенностей строения, хозяйственной деятельности и других факторов в общественном питании применяются линейная, линейно-функциональная (комбинированная), программно-целевая структуры управления.

Наиболее эффективное решение проблемных задач обеспечивает применение проблемно-целевой структуры управления, которая основывается на комплексном управлении всей производственной системой, ориентированной на определенную цель. Основу проблемно-целевой структуры составляют специально созданные органы управления, которые осуществляют организационное и специализированное руководство выполнением программы, связанной с решением конкретной проблемы и связанной с этим достижением цели. Использование проблемно-целевого управления обеспечивает своевременное внедрение эффективных научно-технических разработок в управление, освобождает вышестоящих руководителей от функций оперативного руководства посредством приближения органов управления программами к исполнителям и создание прямых

горизонтальных связей между ними, позволяют использовать более эффективную систему контроля над а выполнением работ по программе.

Ответственным за качество обслуживания посетителей на предприятиях общественного питания ООО «Хуторок» является менеджер по обслуживанию[2]. Он является организатором всей работы в торговом зале предприятия. Основная задача менеджера по обслуживанию заключается в доброжелательном приеме гостей, в своевременном предоставлении им всего, чем располагает предприятие общепита, - уют, вкусные блюда, приятная музыка, возможность потанцевать, и, конечно же, высокий уровень сервиса. Причем, организовать это все нужно так, чтобы гости чувствовали себя комфортно, не нуждаясь ни в чем.

В обязанности менеджера по обслуживанию входит составление меню для групп гостей, посещающих предприятие общепита. С учетом их национальных особенностей, вкусов, привычек, проводит инструктаж обслуживающего персонала перед началом работы. В меню указывают наименование блюда, его стоимость, а также выход основного продукта. При обслуживании иностранных гостей, меню должно быть напечатано на иностранных языках. Правильно составленное меню позволяет полнее удовлетворить спрос потребителей и четко, без перебоев организовать работу производства ООО «Хуторок».

Менеджер по обслуживанию проверяет содержание помещений торговой группы, соблюдение персоналом, работающим в торговом зале, опрятности и правил личной гигиены. Ответственность за организацию обучения персонала правилам, принятым в ресторане, изучение документов относительно обслуживания посетителей в ресторане, лимитов на отдельные виды питания также несет менеджер по обслуживанию.

Кроме того, менеджер по обслуживанию осуществляет контроль над сервировкой столов, а также соблюдение правил торговли, дисциплины в зале. Менеджер по обслуживанию обязан информировать официантов, барменов, кастелянш, резчиков хлеба об изменениях в работе, приказах,

распоряжениях по ресторану. Для проведения таких собраний менеджер по обслуживанию имеет право привлечь начальников цехов, отделов, служб ресторана. На таких мероприятиях присутствие директора ООО «Хуторок» или его заместителя желательно, так оно придает им большую значимость и осознание персоналом ответственности за свою работу.

Менеджер по обслуживанию должен обладать чувством заботы, товарищества, пониманием коллег по работе. Обсудив со старшими официантами, менеджер по обслуживанию распределяет официантов по местам работы в зависимости от их знаний и практических навыков. При проведении банкетов или фуршетов он назначает старшего по обслуживанию этого приема. Только после вышеуказанных распоряжений менеджер по обслуживанию приступает к выполнению своей основной задаче - встрече гостей. В течение целого дня он должен держать в памяти много необходимой для своей деятельности информации, а в первую очередь число свободных мест. Как показывает практика ООО «Хуторок», в некоторых ситуациях для удобства и повышения качества обслуживания используются современное техническое оснащение, как, например, светящееся табло. Благодаря системе электронной связи такую нужную информацию гости могут получить самостоятельно, взглянув на табло.

Менеджер по обслуживанию всегда находится в зале, встречая гостей и предлагая им занять понравившийся столик, следит за предоставлением клиентам «Книги жалоб и предложений». Дипломатично разрешает все возникающие конфликты, на первой стадии, руководствуясь правилом «клиент всегда прав».

Большая ответственность возлагается на менеджера по обслуживанию при подготовке и проведении различных приемов. Он ведет учет поступающих заказов на приемы и банкеты, непосредственно руководит обслуживанием. При этом менеджер по обслуживанию согласовывает с заказчиками приема все организационные вопросы. Если проводится официальный прием, менеджер по обслуживанию должен заранее получить

от заказчика план размещения гостей за столами. Договоренность о проведении приема оформляется получением от заказчика аванса или гарантийного письма. Он организует подготовку предприятия ООО «Хуторок» к проведению тематических балов, вечеров, празднеств, принимает участие в оформлении залов, программе музыкального обслуживания и в составлении меню.

Менеджер по обслуживанию также принимает участие в работе по оценке качества труда (по торговой группе), ведет журнал учета.

Менеджер по обслуживанию осуществляет контроль над своевременностью и правильностью составления официантами реестров счетов. Поэтому он в течение дня наблюдает, направляет и контролирует работу официантов и другого персонала торгового зала. Тем самым менеджер по обслуживанию стремится предупредить возможные ошибки и нарушения в обслуживании, а при необходимости сам принимает участие в их немедленном исправлении. Он выборочно, но систематически проверяет точность оформления счетов и расчетов официантов с гостями, полноту и правильность отпускаемой кухней продукции и чистоту посуды, поступающей из сервизной.

Профессиональные знания менеджера по обслуживанию должны включать:

- правила и технику обслуживания торжеств;
- основы технологии приготовления блюд, требования к их качеству и оформлению;
- формы обслуживания;
- правила контроля на контрольно-кассовых аппаратах;
- ценообразование на предприятиях общественного питания.

Все эти обязанности (Приложение 1), которым должен следовать менеджер приводят к налаженной работе предприятия и повышают качество

обслуживания, что в свою очередь, приведет к увеличению круга посетителей и процветанию предприятия.

Для повышения эффективности управления качеством обслуживания посетителей ООО «Хуторок» требуется ее оценка. Для дифференциальной оценки качества обслуживания посетителей предприятий общественного питания необходимо учитывать, что оно складывается из следующих трех составляющих:

- качества приготовления блюд;
- качества обслуживания клиентов официантами ресторана;
- ассортимента блюд, входящих в меню оплаченного питания.

Учитывая высокий уровень субъективизма в определении качества обслуживания посетителей на предприятии общественного питания для его оценки и управления целесообразно использовать математический аппарат нечетких множеств[6]. Для этого на основе опроса экспертов задаются оценки минимально допустимого и максимально возможного уровня качества обслуживания посетителей, и формируется количественная шкала оценок. Для полученной качественной шкалы оценок определяется лингвистическая переменная с названием «Качество обслуживания клиентов». Затем полученная количественная шкала оценок по количеству термов лингвистической переменной разбивается на пять нечетких интервалов. В результате на количественной шкале оценок получают следующие нечеткие множества: «минимально достаточный уровень качества», «достаточный уровень», «средний уровень», «высокий уровень» и «очень высокий уровень», которые в порядке возрастания соответствуют определенному уровню качества обслуживания посетителей.

В соответствие полученной шкале оценок качества обслуживания ставится шкала баллов качества, получаемых в результате опроса посетителей предприятия. Для определения фактического количества баллов, определяющих качество обслуживания посетителей исследуемым предприятием, формируется анкета посетителя, содержащая ряд

вопросов(например, «Вкусными ли являются съеденные посетителем блюда?»), на которые он должен ответить. Каждому такому вопросу в соответствие ставится число баллов, если на него получен положительный ответ.

После проведения опроса ряда посетителей ООО «Хуторок» вычисляется суммарное число баллов для каждой заполненной анкеты. Затем по количеству заполненных анкет определяется среднее число баллов, которое набирает обследуемое предприятие. Полученное среднее число баллов градуируется и проецируется на шкалу оценки качества обслуживания посетителей и определяется соответствующая ему нечетко выраженная оценка качества обслуживания, например, «высокий уровень обслуживания».

Полученная таким образом оценка качества обслуживания в дальнейшем используется в нечетком алгоритме управления качеством обслуживания посетителей предприятием общественного питания, состоящим из правил вывода, имеющим следующее содержание:

«Если оценка качества имеет нечеткое значение T , а требуется получить нечеткое значение T , то необходимо провести мероприятия F ».

Основными выявленными проблемами в ООО «Хуторок» при реализации политики обеспечения качества обслуживания являются:

- отсутствие новейших технологий маркетинга, продаж, и обучения персонала;
- отсутствие предупреждающих действий и управление ими с целью предупреждения неудовлетворенности потребителя;
- недостаточное профессиональное мастерство персонала;
- не прослеживается постоянная работа с потребителем (учет и анализ претензий и пожеланий, изучение спроса на предоставляемые услуги);
- ограниченность форм и методов организации и повышения культуры производства и обслуживания;

- отсутствие информации по качеству в общедоступных местах и структурных подразделениях;
- неосведомленность администрации ресторана о знаниях персонала при подтверждении соответствия занимаемой должности.

Таким образом, на основании осуществленного анализа системы управления качеством обслуживания на предприятии, можно сделать несколько выводов.

1. ООО «Хуторок» имеет линейную структуру управления, во главе каждого производственного или управленческого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.
2. Основные функции управления являются общими для всех производственно-экономических систем, относятся к любому объекту управления. Они необходимы для решения общих задач управления и типичны для всего управленческого процесса в ООО «Хуторок».
3. Менеджер по обслуживанию осуществляет контроль над своевременностью и правильностью составления официантами реестров счетов. Поэтому он в течение дня наблюдает, направляет и контролирует работу официантов и другого персонала торгового зала.
4. Выявлены недостатки существующей системы обслуживания посетителей.

3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ООО «ХУТОРОК»

Политика в области обеспечения качества услуг определяет стратегию, приоритетные цели и обязательства перед потребителями и обществом в обеспечении качества предоставляемых услуг. Политика в области качества является составной частью корпоративной политики фирмы.

Качество рассматривается как фактор, ставший единственной и самой важной силой, ведущей к организационному успеху и росту компании на национальном и международном ранках. Качество, по существу, является способом управления организацией, и так же, как финансы и маркетинг, стало существенным элементом современного менеджмента.

Для измерения качества услуг общественного питания должна быть введена единая система оценок и мер, на которую и стоит ориентироваться специалистам. Поэтому необходимо утверждать такие показатели качества услуг, которые были бы легко измеримы, стандартизованы, подходили для различных классов услуг и ситуаций, не требовали бы значительного труда в процесс оценивания услуг (Таблица 3.1.1).

Таблица 3.1.1

Показатели качества обслуживания

Показатель	Сущность показателя
Комплексность обслуживания	характеризует степень удовлетворения потребности населения в организации потребления продуктов питания и организации отдыха
Качество продукции	Характеризует органолептическую и пищевую ценность продукции и её ассортимент
Качество труда обслуживающего персонала	Характеризует время ожидания начала обслуживания потребителей, технику работы персонала, культуру его поведения, соблюдение санитарно-гигиенических норм и правил
Эксплуатационные качества помещений для обслуживания клиентов	Характеризует соответствие торговых помещений функциональному их назначению, эстетическим, санитарно-гигиеническим требованиям, их оснащённость

Оценка качества это совокупность операций, выполняемых с целью оценки соответствия конкретной продукции установленным требованиям. Требования устанавливаются в технических регламентах, стандартах, технических условиях, контрактах, технических заданиях на проектирование продукции. С 1 января 2011 года введен в действие ГОСТ Р 50764-2009 "Услуги общественного питания. Общие требования". Настоящий стандарт устанавливает перечень услуг общественного питания, общие требования к услугам, методы оценки качества услуг, а также требования безопасности услуг общественного питания для потребителей.

Основной формой оценки является контроль. Любой контроль включает два элемента: получение информации о фактическом состоянии объекта и сопоставление полученной информации с установленными требованиями с целью определения соответствия, т.е. получение вторичной информации. Контроль качества продукции это контроль количественных и (или) качественных характеристик продукции.

В процедуру контроля качества могут входить операции измерения, анализа, испытания. Основные методы контроля и оценки показателей качества услуг приведены в таблице Приложения 2.

Степень удовлетворения потребителя следует признать важнейшим критерием контроля качества сервиса. А величина расхождения между ожидаемыми и фактическими параметрами услуги свидетельствует о степени эффективности работы конкретной сервисной фирмы чем больше расхождение в худшую сторону в сознании потребителя, тем менее эффективно обслуживание данной фирмы. Особенно настораживающим показателем для производителя должно стать снижение удовлетворенности обслуживанием среди постоянных и приверженных фирме клиентов.

Для совершенствования организации обслуживания посетителей ООО «Хуторок» мы предлагаем следующие мероприятия:

— использование новейших технологий маркетинга, продаж, и обучения персонала;

- развитие деловых отношений с партнерами на заявляемых в политике качества принципах;
- формирование целей и задач в области обеспечения качества для каждого подразделения;
- совершенствование предупреждающих действий и управление ими с целью предупреждения неудовлетворенности потребителя;
- постоянное повышение профессионального мастерства персонала;
- разъяснение персоналу задач в области обеспечения качества услуг и создание со стороны руководства условий для их реализации;
- организация постоянной работы с потребителем (учет и анализ претензий и пожеланий, изучение спроса на предоставляемые услуги);
- работа с поставщиками по расширению ассортимента и качества поставляемой (закупаемой) продукции;
- регулярное проведение внутренних проверок эффективности функционирования системы качества услуг;
- совершенствование форм и методов организации и повышения культуры производства и обслуживания;
- развитие форм самодеятельности персонала в области качества предоставляемых услуг через организацию групп качества;
- освещение информации по качеству в общедоступных местах и структурных подразделениях;
- проверка знаний персонала при подтверждении соответствия занимаемой должности;
- проверки понимания работником собственной роли в обеспечении качества равно при функционировании и при внутренних проверках системы качества услуг;
- ознакомление вновь принимаемого на работу персонала с положениями системы качества услуг;

- усовершенствовать систему доставки блюд на дом, в офисы;
- сообщать посетителям о проходящих акциях в печатном виде (листочки, карточки на столах), так как официанты не всегда оглашают эту информацию.

Для реализации стратегии по привлечению корпоративных клиентов потребуются рекламные затраты, представленные в табл. 3.1.2. Как было выявлено, привлечение клиентов должно сопровождаться рекламными материалами. Затраты на печатные материалы, изготовление ручек, пепельниц представлены рекламным агентством «Neo».

Таблица 3.1.2

Расчет затрат на мероприятия

Средство рекламы	Количество	Стоимость
Печать календарей ТРИО с логотипом	1000 шт.	50 руб. * 1000 шт. = 50 000 руб.
Заказ ручек с логотипом	1000 шт.	Стоимость ручек 9 руб. * 1000 шт. = 9000 руб. Подготовительные работы = 450 руб. Нанесение фирменной символики методом тампопечати 3,6*1000 шт. = 3600 руб. Итого: 12 050 руб.
Заказ папок для меню и документов с логотипом	1000 шт.	Стоимость папки с нанесением логотипа в один цвет 7 руб. * 1000 шт. = 7000 руб.
Рекламные буклеты	1000 шт.	30 руб. x 1000 шт. = 30 000 руб.
Пепельницы	1000 шт.	12 000 руб. (обновление по мере необходимости)
Визитки	1000 шт.	22400 руб.
Итого		133 450 руб.

Дадим также рекомендации по организации процедуры работы администратора по банкетному обслуживанию с клиентами.

Предлагаемый сценарий осуществления продажи банкетных услуг выглядит следующим образом:

- при первом контакте с потенциальным клиентом, который, как правило, осуществляется по телефону, выявляются пожелания клиента, затем предлагается приехать в ресторан, чтобы уточнить все вопросы на месте;
- при встрече подробно обсуждаются детали предполагаемого мероприятия, тип меню, вид обслуживания и возможная дата;
- затем клиент может встретиться с шеф-поваром для конкретного обсуждения меню, если предполагается заказ авторских блюд;
- рассчитывается примерная стоимость банкета;
- для клиента администратором готовится проект договора на банкетное обслуживание, в который возможно, придется вносить в него некоторые изменения после того, как клиент обдумает предложение и добавит или уберет какие-то моменты;
- клиент окончательно подтверждает свои намерения и звонит в ресторан;
- если клиент не перезвонил, администратор сам с ним связывается для выявления причин отказа от проведения банкета в ресторане.

Нужно отметить, что в сфере банкетного обслуживания крайне важна оперативность, т.к. клиент может быть в любой момент «перехвачен» конкурентами, особенно в преддверии праздников. Именно поэтому администратору целесообразно разработать несколько типовых вариантов проведения обслуживания, которые позволят клиенту оценить широту предлагаемых вариантов обслуживания, а также возможность получения индивидуального подхода. Также рекомендуется собрать коллекцию эффектных фотографий в аккуратном, профессионального вида портфолио для подтверждения того, какие мероприятия проводятся в ресторане. Стоимость изготовления портфолио с профессиональным фотографом – 10 тыс. руб. Эти рекомендации позволят еще на этапе предварительных переговоров настроить клиентов в пользу проведения банкетного обслуживания в ресторане «Хуторок».

В рамках совершенствования системы мотивации персонала ресторане «Хуторок» предлагается базовый размер оплаты труда (например, 24000 руб.

для официантов) увеличивать за счет дополнительных выплат, тесно привязанных к сроку работы сотрудника в ресторане (поправочный коэффициент) и за счет поправочных коэффициентов, тесно увязанных с качеством работы каждого сотрудника. Кроме того, предлагается предусмотреть и систему понижающих (штрафующих) коэффициентов. Таким образом, будет получена дифференциация оплаты труда. Также может быть введен коэффициент оценки вознаграждения по уровню образования: три группы – имеющие среднее полное общее образование (группа 1), среднее профессиональное образование (группа 2), высшее образование (группа 3). В зависимости от стажа работы по специальности и образования может присваиваться коэффициент оценки вознаграждения по итогам работы за год (табл. 3.1.3).

Таблица 3.1.3

Коэффициенты оценки вознаграждения труда обслуживающего персонала по итогам работы за полугодие (Кв)

Стаж работы	Коэффициент вознаграждения для 1 группы	Коэффициент вознаграждения для 2 группы	Коэффициент вознаграждения для 3 группы
До 1 года	0,85	0,95	1,20
От 1 до 3 лет	0,95	1,00	1,30
Свыше 3 лет	1,00	1,20	1,50

Система показателей, которая может четко привязать оплату труда к качеству обслуживания и будут учитываться при расчете ежемесячного уровня оплаты труда официантов, представлена в табл. 3.1.4.

Таблица 3.1.4

Система показателей для оценки работы обслуживающего персонала

Показатель	Обозначение	Влияние на результат
1. Повышающие коэффициенты		
Положительные отзывы посетителей о	Кп1	5%

сотруднике		
Вклад в изучение покупательского спроса (предоставление информации руководству о покупателях и особенностях их поведения)	Кп2	5%
Соблюдение стандарта обслуживания	Кп3	5%
Совершенствование работы с покупателями (самообучение, учет замечаний и жалоб)	Кп4	7%
Отсутствие замечаний при внешнем контроле	Кп5	9%
Отсутствие замечаний при внутреннем контроле	Кп6	5%
Качество обслуживания посетителей (скорость обслуживания, вежливость, умение работать с клиентами, готовность помочь посетителям и др.)	Кп7	10%
2. Понижающие коэффициенты		
Нарушение трудовой дисциплины (в том числе, большие простои в работе)	Кс1	7%
Наличие обоснованных жалоб посетителей	Кс2	12%
Небрежное отношение к сохранности оборудования	Кс3	3%
Несоблюдение стандарта обслуживания	Кс4	7%
Несоблюдение требований относительно формы одежды и внешнего вида	Кс5	4%
Несоблюдение правил техники безопасности, сроков прохождения медосмотра и т.п.	Кс6	10%

Таким образом, будет получена следующая формула расчета оплаты труда (в % или долях):

Коэффициент качества труда

$$(K_{кт}) = 100\% + UK_{п} + UK_{с} - 13\% \text{ (условный коэффициент)}. (2.3)$$

Проведенный анализ показал, что сотрудники ресторана «Хуторок» не знают, сколько получают другие сотрудники, работающие на аналогичных должностях. Это определяется политикой ресторана при выплате заработной платы и позволяет избежать конфликтов, связанных с разницей в уровне получаемой заработной платы. Однако, при этом важно отметить, что оклад для всех сотрудников одной специальности является одинаковым, а разница заключается лишь в размере получаемых премий. Вопросы размера чаевых не регламентируются руководством, и персонал самостоятельно принимает решение о том, стоит ли говорить другим сотрудникам об их размере, т.к. это дополнительное вознаграждение, не зависящее от руководства, а определяемое только качеством работы персонала и желанием посетителей его поощрить. Целесообразно сделать новую систему мотивации персонала открытой, чтобы не было непонимания относительно того, как качество работы влияет на размер оплаты труда. Размер чаевых при формировании системы оплаты труда не учитывается.

Правильность проведения оценки персонала, подведение итогов, получение результата и доведение этой информации до персонала позволит руководству ресторана не только увидеть то, что имеется на данный момент, но и то, куда нужно двигаться и на что обратить особое внимание, чтобы создать лучшую услугу на рынке. Ожидаемый рост товарооборота составит 3% за счет повышения качества работы персонала – удовлетворенные клиенты будут снова и снова возвращаться в ресторане «Хуторок» и будут советовать ресторан своим знакомым.

Поддержание высокого уровня обслуживания в ресторане «Хуторок», по нашему мнению, может быть обеспечено с помощью периодического (2 раза в год) обучения персонала. Для этой цели можно обратиться к услугам известной российской компании-эксперта в области ресторанного бизнеса «Бизнес Технологии» (филиал в Воронеже). Стоимость семинара составляет 4400 руб. на человека.

Рассмотрим необходимые изменения для организационной структуры

ООО «Хуторок». Организационная структура управления предприятия имеет следующий вид:

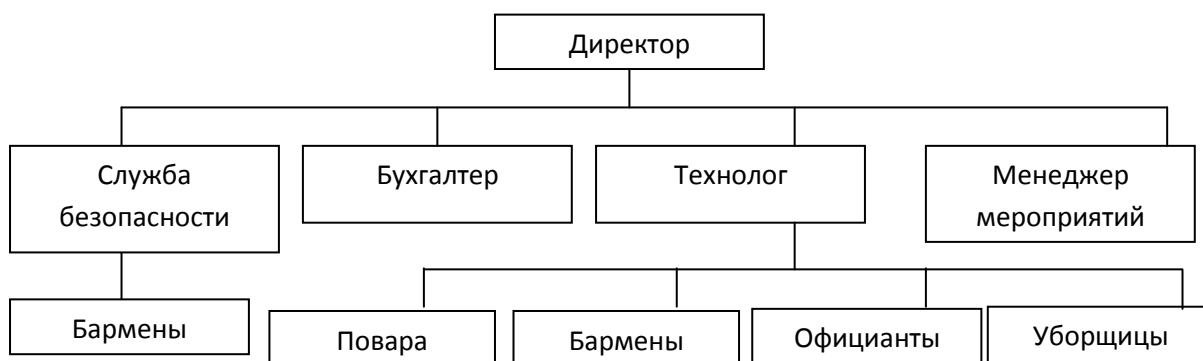


Рисунок 1. Организационная структура управления кафе «Гурман».

Представленная структура является линейно-функциональной, что полностью отвечает потребностям гибкого и оперативного руководства малого предприятия общественного питания.

Основные функции управленческого персонала определяются действующим законодательством РФ, Учредительными документами предприятия, трудовыми договорами и должностными обязанностями и имеют следующий вид.

Директор подчиняется непосредственно Совету учредителей общества и реализует следующие функции как оперативный исполнительный орган Общества:

- организует всю работу предприятия;
- несет полную ответственность за его состояние и состояние трудового коллектива;
- представляет предприятие во всех учреждениях и организациях;
- распоряжается имуществом предприятия;
- заключает договора;
- осуществляет поиск поставщиков сырья, полуфабрикатов и услуг;
- разрабатывает и реализует сбытовую и ценовую политику

предприятия;

- издает приказы по предприятию в соответствии с трудовым законодательством, принимает и увольняет работников;
- применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия.

Технолог подчиняется непосредственно Директору и выполняет следующие функции:

- отвечает за выпуск высококачественной продукции и качество ассортимента;
- осуществляет разработку новых видов продукции;
- отвечает за внедрение в производство новейших достижений науки и техники;
- отвечает за механизацию и автоматизацию производственных процессов;
- следит за соблюдением установленной технологии;
- осуществляет оперативный контроль над ходом производства;
- разрабатывает календарные графики работы;
- устраняет причины, нарушающие нормальный режим производства;
- осуществляет контроль над комплексностью и качеством готовой продукции;
- организует контроль над качеством поступающего на предприятие сырья, материалов, полуфабрикатов.

Бухгалтер подчиняется непосредственно Директору, является его заместителем по экономическим вопросам и отвечает за следующие функции:

- руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов, улучшению организации производства, труда и заработной платы;

- разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования;
- проводит всесторонний анализ результатов деятельности предприятия;
- разрабатывает мероприятия по снижению себестоимости и повышению рентабельности предприятия, улучшению использования производственных фондов, выявлению и использованию резервов на предприятии;
- осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами;
- устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- производит финансовые расчеты с заказчиками и поставщиками, связанные с реализацией готовой продукции, приобретением необходимого сырья, в его задачи также получение кредитов в банке, своевременный возврат ссуд, взаимоотношение с государственным бюджетом;
- организует и ведет на предприятии бухгалтерский и налоговый учет в соответствии с требованиями действующего законодательства и утвержденной учетной политикой предприятия.

Планируемый режим работы кафе с 8.00 до 22.00 ежедневно без выходных дней. Таким образом, в соответствии с Кзот, режим работы барменов, официантов и поваров устанавливается следующий: два рабочих дня через два выходных дня, без перерывов, с 7.30 до 22.30. Режим работы менеджера мероприятий с 10.00 до 18.00 с перерывом на обед пять дней в неделю, ненормированный. Уборщица работает утром (до открытия) и вечером (после закрытия) магазина. Оборудование и характер работы обуславливает следующие квалификационные требования к работникам представлены в Приложении 3.

Для оценки инвестиционного проекта ООО «Хуторок» рассчитывают следующие показатели :

1. NPV (Net Present Value) – чистый дисконтированный доход (ЧДД)-разность между дисконтированными результатами и затратами за весь расчетный период. Это эффект от проекта, приведенный к настоящей стоимости денежных поступлений. Это превышение интегральных результатов над затратами.

$$NPV = \sum_{t=0}^T [\Phi_1(t) + \Phi_2(t)] \cdot \alpha_t + S_{л} = 9925295 + 611785 = 15507856 \text{ руб.}$$

где $\Phi_1(t)$ – кэш-фло от операционной деятельности; $\Phi_2(t)$ – кэш-фло от инвестиционной деятельности; $S_{л}$ – дисконтированная ликвидационная стоимость предприятия.

Ликвидационная стоимость предприятия может определяться различными методами: на основе балансовой стоимости акционерного капитала по бухгалтерской отчетности; на основе рыночных сравнений, по стоимости замещения и др. Рекомендуется использовать так называемую модель Гордона. Она предполагает, что поток реальных денег $\Phi_1(t) + \Phi_2(t)$ за пределами инвестиционного проекта растет на g процентов в год. Тогда дисконтированная ликвидационная стоимость предприятия равна дисконтированной стоимости будущих потоков реальных денег за пределами проекта. В нашем случае:

$$S_{л} = \frac{\Phi_1(T) + \Phi_2(T)}{(e - g) \cdot (1 + e)^3} (1 + g) = \frac{2725860 + 0}{(0,25 - 0) \cdot (1 + 0,25)^3} \cdot (1 + 0) = 5582560 \text{ руб.}$$

где $\Phi_1(T)$, $\Phi_2(T)$ – соответствующие потоки реальных денег в последний год проекта.

В курсовой работе будем полагать, что $g=0$.

Если $NPV < 0$, то проект не эффективен. Чем NPV больше, тем эффективнее проект.

2. IR – индекс доходности (ИД) - отношение суммы приведенных эффектов к величине капитальных вложений (инвестиций). Это соотношение между всеми дисконтированными доходами от проекта и всеми дисконтированными расходами на проект

$$IR = 1 + \frac{NPV}{K} = 1 + \frac{15507856}{611785} = 26,349\%$$

где K – дисконтированные инвестиции,

$$K = -\sum_{t=0}^T \Phi_2(t) \cdot \alpha_t = -(-617500 \cdot 0,991) = 611785 \text{ руб.}$$

Если $IR < 1$ – проект не эффективен. Если $IR \geq 1$, проект рентабелен.

3. IRR (InternalRateofReturn) – внутренняя норма доходности (ВНД)

представляет собой ту ставку дисконта e , при которой величина NPV равна 0.

Экономический смысл - это максимальная ставка платы за привлеченные источники инвестирования.

$$IRR = e_1 + \frac{NPV(e_1)}{NPV(e_1) - NPV(e_2)} (e_2 - e_1) = 9,32 + \frac{250}{250 + 237} \cdot (9,33 - 9,32) = 9,325 \text{ или } 932,5\%$$

Если $IRR \geq e$, то проект считается эффективным.

4. PP (PaybackPeriod) – срок окупаемости инвестиций. - минимальный период времени, в течение которого чистый дисконтированный доход становится положительным, (или интегральные дисконтированные инвестиции по проекту возмещаются интегральными дисконтированными доходами от реализации проекта).

Срок окупаемости характеризует период времени, в течение которого сделанные инвестором вложения в проект возмещаются доходами от его реализации.

$$PP = 5 + \frac{|-198788|}{|-198788| + |149332|} \cdot (6 - 5) = 5,571 \text{ мес.}$$

Рассчитанные показатели экономической эффективности проекта приведены в Таблице 3.1.5.

Таблица 3.1.5

Показатели экономической эффективности проекта

Показатель	Результат	Заключение
1. Ставка дисконтирования	25,00%	задается инвестором и равна доходности, которую он хотел бы получить на

		инвестированный капитал.
2. Период окупаемости - PP	5,571 мес.	проект полностью окупится через 5,571 мес. функционирования проекта.
3. Чистый дисконтированный доход - NPV	15507856 руб.	15507856 > 0, следовательно, проект эффективен.
4. Индекс доходности - IR	26,349%	26,349% > 1, следовательно, проект эффективен.
5. Внутренняя норма доходности - IRR	932,5%	932,5% > e=25%, следовательно, проект эффективен.
6. Период расчета	36 месяцев	

В целом проект можно считать экономически эффективным и рекомендовать к реализации.

Таким образом, совершенствование организации услуг в сфере ресторанного бизнеса требует постоянного анализа и разработки новых механизмов, способствующих повышению эффективности принимаемых управленческих решений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость в повышении эффективности процесса обслуживания посетителей ООО «Хуторок» обусловлена следующими обстоятельствами: 1) процесс обслуживания клиентов является инструментом в конкурентной борьбе; 2) процесс обслуживания клиентов оказывает огромное влияние на настроение и удовлетворенность посетителей, так как 90% всех их потребностей удовлетворяется в сфере услуг; 3) эффективное обслуживание посетителей способствует стимулированию предприятия; 4) эффективность процесса обслуживания посетителей способствует повышению основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия общественного питания.

Чтобы обслуживание клиентов превратилось в важную часть корпоративной культуры ООО «Хуторок» и способствовало формированию полномочных и мотивированных сотрудников, нацеленным на высокие стандарты обслуживания посетителей, необходимо постоянно демонстрировать, что высшим приоритетом компании является качество обслуживания. Необходимо создать систему сбора отзывов покупателей и передачи этой информации тем, кто несет ответственность за создание стоимости, создать систему поощрения сотрудников за формирование и поддержание отношений с посетителями.

На эффективность обслуживания оказывает влияние и сервис дополнительных услуг. Хотя в ООО «Хуторок» предоставлен широкий комплекс дополнительных услуг, для совершенствования обслуживания требуется дальнейшее расширение дополнительных услуг. Таким образом, при учете всех вышеперечисленных предложений кафе «Хуторок» за счет оказания лучшего обслуживания клиентов создаст себе имидж, поднимет свой рейтинг на рынке предприятий общественного питания, привлечет к себе внимание, повысит экономические показатели.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р 51304-2009 Услуги торговли. Общие требования [Текст]. – М.: Стандартиформ, 2010. – 8 с.
2. Абчук, В.В. Менеджмент [Текст]: учебник / В.В. Абчук [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 423 с.
3. Абрютина, А.В. Экономический анализ торговой деятельности [Текст]: учебное пособие / А.В. Абрютина. – М.: Финансы и статистика. – 2008. – 416 с.
4. Алексунин, В.А. Маркетинговые коммуникации [Текст]/ В.А. Алексунин, Е.В. Дубаневич, Е.Н. Скляр. – М.: Дашков и К, 2011. – 196 с.
5. Байбардина, Т. Маркетинг в торговле [Текст]/ Т. Байбардина, Г. Кожухова, В. Кузьменко. – М.: Гревцова, 2012. – 256 с.
6. Бланк, И.А. Торговый менеджмент [Текст] / И.А. Бланк. – Киев: Ника-Цент, 2004. – 784 с.
7. Волгин, В.В. Устройство складов. Складские операции. Управление складом [Текст] / В.В. Волгин. – М.: Ось-89, 2016. – 319с.
8. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Л.Т. Гиляровская. – М.: ТК Велби, 2015. – 360 с.
9. Гаджинский, А.М. Логистика [Текст] / А.М. Гаджинский. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007. – 364 с.
10. Гиркин, В.А. О сущности торговли и природе кооперации [Текст]: учебник / В.А. Гиркин. – М.: ЮНИТИ. – 2016. – 232 с.
11. Горбачев, М.Н. Дистрибуция и продвижение продукта на рынке [Текст]/ М.Н. Горбачев, Я. Газин. – М.: Феникс, 2013. – 159 с.
12. Горбачев, М.Н. Организация отдела продаж [Текст]/ М.Н. Горбачев, А. Веселов. – М.: Феникс, 2013. – 176 с.

13. Данченко, Л.А. Маркетинговое ценообразование: политика, методы, практика [Текст]: учебник / Л.А. Данченко. – М.: Эксмо, 2015. – 464 с.
14. Добронравин, Е.Р. Теория управления запасами при построении логистических систем [Текст] / Е.Р. Добронравин // Российское предпринимательство. – 2016. – №11. – С. 97-100.
15. Дурович, А.П. Маркетинговые коммуникации [Текст]: курс интенсивной подготовки / А.П. Дурович. – М.: Современная школа, 2010. – 325 с.
16. Есипова, И.В. Как завоевать покупателя [Текст] / И.В. Есипова, С.Н. Лобанов, Е.М. Лобанова. – М.: Дашков и К, 2012. – 168 с.
17. Ерохина, Л.И. Маркетинг в оптовой и розничной торговле [Текст] / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Е.В. Романеева. – М.: Кнорус, 2009. – 248
18. Ерохина Л.И Экономика предприятия (в сфере товарного обращения) [Текст] / Л. Ерохина. – М.: Кнорус, 2013. – 293 с.
19. Заказнов, А. Анализ текущих и выявление скрытых возможностей компании по увеличению объёма продаж [Текст] / А. Заказнов // Управление продажами. – 2016. – №4. – С.9.
20. Земляк, С.В. Маркетинг торговли [Текст] / С.В. Земляк. – М.: Дашков и К, 2012. – 752с.
21. Зуев, Е. Простые, результативные решения – успех бизнеса в сегодняшних условиях [Текст] / Е. Зуев // Менеджмент в России и за рубежом. – М., 2012. – №2. – С.30-42.
22. Иванов, Г.Г. Экономика торгового предприятия [Текст]: учебное пособие / Г.Г. Иванов. – М.: Академия. – 2015. – 320 с.
23. Ковалев, А. Оценка стоимости активной части основных фондов [Текст] / А. Ковалев. – М.: Финстатинформ, 2012. – 328 с.
24. Коноплев, С.П. Менеджмент продаж [Текст]: учеб. пособие / С.П. Коноплев, В.С. Коноплева. – М. ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
25. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Бизнес-книга, ИМА-Кросс. Плюс, 2008. – 719 с.

26. Ладанов, В.И. Практический менеджмент [Текст] / В.И. Ладанов. – М. : Бизнес – школа, 2007. – 485 с.
27. Козерод, Л.А. Экономика торгового предприятия [Текст] / Л.А. Козерод.- Хабаровск. – ДВГУПС, 2012. – 370 с.
28. Лаптев, В.Г. Маркетинговые задачи торговых предприятий [Текст] / В.Г. лаптев // Маркетинг. – 2016. – №5. – С.72.
29. Мэттсон, Д. Психология успешных продаж [Текст] / Д. Мэттсон; пер. П. Миронов. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2012. – 200 с.
30. Наумов, В. Рыночная власть как инструмент управления каналом сбыта [Текст] / В. Наумов // Управление каналами дистрибуции. – 2017. – №1. – С.14.
31. Нечепуренко, Т.А. Кросс-продажи. Революционные технологии продаж [Текст] / Т.А. Нечепуренко. – М.: Феникс, 2013. – 170 с.
32. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.Г. Панкратов. – М.: Дашков и К, 2012. – 500 с.
33. Пономарёва, И. Проблемы сбытовых менеджеров [Текст] / И. Пономарёва // Личные продажи. – 2016. – №1. – С. 5.
34. Попов, Е.В. Продвижение товаров и услуг [Текст] / Е.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 297 с.
35. Плещенко, В.И. Управление закупками как инструмент повышения устойчивости промышленного предприятия в рыночной среде [Текст] / В.И. Плещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 37-41.
36. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2008. – 715 с.
37. Сорокина, М.В. Менеджмент торгового предприятия [Текст]: учебник / М.В. Сорокина. – М.: Питер, 2010. – 528 с.
38. Сливотски, А. Управление спросом [Текст] / А. Сливотски. – М.: Манн. – 2013. – 416 с.

- 39.Сысоева, С. Большая книга директора магазина [Текст]/ С. Сысоева, Г. Крок. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.
- 40.Токарев, В. Менеджмент продажи [Текст]/ В. Токарев // Личные продажи. – 2016. – №1. – С.11.
- 41.Чаусов, Н. Менеджмент [Текст]/ Н. Чаусов, О. Калугин. – М.: КноРус, 2013. – 327 с.
- 42.Хартман, Е. Формирование стратегии сбыта продукции [Текст] / Е. Хартман // Управление каналами дистрибуции. – 2015. – №1. – С.17
- 43.Шаповалов, В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ [Текст]: учебник / В.А. Шаповалов. – М.: Феникс, 2010. – 345 с.
- 44.Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа [Текст] / А. Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: Инфра–М, 2008. – 556 с.
- 45.Щиборщ, К.В. Управление запасами на промышленном предприятии [Текст] / К.В. Щиборщ // Финансовый менеджмент. – 2011. – №5. – С.56-60.
- 46.Экономика торгового предприятия: Торговое дело [Текст]/ Под ред. Л.А. Брагина. – М.: ИНФА-М, 2008. – 314 с.
- 47.Эльяшевич, И. Анализ системы управления запасами компании [Текст] / И. Эльяшевич // Логистика сегодня. – 2013. – №3. – С. 28-31.
- 48.Эддоус, М. Методы принятия решений [Текст] / М. Эддоус, Р. Стенсфилд. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2009. – 641 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Права и обязанности менеджера по обслуживанию ООО «Хуторок»

Менеджер по обслуживанию имеет право:

- не допускать или отстранять от работы работников зала нарушивших трудовую дисциплину или правила внутреннего распорядка;
- докладывать о произошедшем инциденте высшему руководству;
- требовать правильного оформления и надлежащего уровня качества блюд и кулинарных изделий, а в случае их несоответствия требованиям, возвращать для замены;
- давать предложения по найму и увольнению персонала торгового зала;
- проверять знания персонала и давать заключение об уровне их профессиональной подготовки, вносить предложения по составу звеньев и о назначении старших официантов, повышении квалификационного разряда работников;
- вносить предложения о созыве аттестационной комиссии для определения квалификации персонала ресторана;
- осуществлять контроль над практикой учеников официантов и соблюдение учебных программ;
- вносить предложения по поощрению работников зала.

В обязанности менеджера по обслуживанию входит:

- регистрировать предварительные заказы на обслуживание для иностранных гостей;
- приветствовать постоянных посетителей, называя их по имени;
- усаживать почетных гостей за столик;
- разговаривать с обедающими гостями;
- отслеживать процедуру обслуживания в торговом зале;
- следить за сервисом, предупреждая возникновение проблем;
- справляться у посетителей о качестве обслуживания и качества пищи;
- принимать жалобы со стороны посетителей;
- давать разрешение на выдачу бесплатных обедов или выпивки;
- давать письменный ответ на жалобы посетителей;
- объясняться с недовольными посетителями по телефону, выясняя причину их жалоб;
- сохранять и возвращать посетителям забытые вещи;
- сопровождать санитарную инспекцию во время ее посещения предприятия;
- в случае необходимости оказывать первую помощь сотрудникам и посетителям;
- составлять письменные объяснения по поводу всех происшествий и несчастных случаев;
- сообщать о происшествии в компетентные органы;
- следить за поведением служащих и создавать на предприятии условия, отвечающие всем требованиям безопасности.

Приложение 2

Классификация методов контроля и оценки показателей качества услуг

Признаки классификации	Содержание
Цели применения	<p>1) определение соответствия качества услуг требованиям нормативной документации и/или потребителя - при формировании стандартов на услуги (процесс предоставления услуги, предприятие, персонал), оценке соответствия услуг и систем качества; 2) установление факторов (условий), способствующих достижению требуемого уровня качества услуг - при управлении качеством; 3) сравнительная оценка (ранжирование) качества выполнения одинаковых услуг различными предприятиями.</p>
Физико-статистические признаки и процедуры	<p>1) инструментальный - в виде результата соответствующих измерений; 2) органолептический - через реакцию органов чувств контролера. Результат оценки может носить качественный (альтернативная или градационная оценка) или количественный характер; 3) модельно-расчетный - с использованием зависимости оцениваемого показателя качества от показателей, определяемых другими методами (детерминированный) или моделированием случайного процесса формирования показателей качества (стохастический); 4) экспертный - на основе анализа суждений (качественных и количественных оценок) экспертов; 5) социологический - проведением социологических обследований и анализа полученных данных.</p>
Методы формирования результатов	<p>1) определение различий единичных показателей качества: - детерминированной разности значений или мгновенной разности; - разности статистических характеристик (математическое ожидание, дисперсия); - разности прогнозных значений показателя на определенный момент времени или разности скоростей изменения (тренда) математического ожидания этого показателя. Эти методы используют при всех способах получения значений показателей качества, кроме социологических обследований; 2) формирование обобщенных показателей: - метод квалиметрии - с использованием взвешенного суммирования единичных показателей и определением "весов" экспертным путем; - метод выбора определяющего показателя, соответствие которого установленным требованиям является главным условием признания услуги качественной, небольшие отклонения значений других показателей признаются несущественными. Определяющим показателем рекомендуется принимать показатель безопасности; - метод выбора в качестве определяющего показателя с наибольшей скоростью изменения. Эти группы методов используют при всех способах получения значений показателей качества.</p>

Приложение 3

Квалификационные требования к производственному и иному неуправленческому персоналу ООО «Хуторок»

Должность	Единиц	Образование	Качества	Опыт работы
Бармен	2	Среднее специальное или курсы	честность, порядочность, добросовестность, хорошее знание карты вин, знание компьютера, кассового аппарата.	Желателен, но не обязателен.
Официант	4	Среднее специальное или курсы	честность, порядочность, добросовестность, знание этикета, компьютера, кассового аппарата.	Желателен, но не обязателен
Повар	3	Среднее специальное	честность, порядочность, добросовестность, умение вкусно и быстро готовить, творческий подход к работе	Обязателен, не менее 5 лет
Менеджер мероприятий	1	Высшее управленческое / социальное	творческий подход к работе, коммуникабельность, административные навыки	Желателен, но не обязателен
Уборщица	2	Не важно	добросовестность, честность, ответственность	Не обязателен