

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**Совершенствование качества предоставления услуг
предприятия
(на примере ООО «АРТ»)**

Дипломная работа

студентки заочного отделения 6 курса группы 05001084

Рязанцевой Жанны Викторовны

**Научный руководитель
к.псх.н., доц. Доронина Н. Н.**

**Рецензент
гл. бухгалтер ООО «АРТ»
Пугачев Д. Б.**

БЕЛГОРОД 2016

Содержание

Введение	3
1. Теоретические основы управления качеством услуг на предприятии ...	8
1.1. Сущность понятия качества услуг	8
1.2. Виды и особенности услуг	11
1.3. Управление качеством ресторанных услуг	20
2. Анализ деятельности предприятия ООО «АРТ»	36
2.1. Организационная характеристика ООО «АРТ»	36
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия	44
3. Совершенствование качества предоставляемых услуг на предприятии ООО «АРТ»	52
3.1. Результаты исследования качества услуг, предоставляемых в ООО«АРТ»	52
3.2. Рекомендации по совершенствованию качества предоставляемых услуг	58
Заключение	68
Список использованных источников	72
Приложения	76

Введение

Актуальность исследования связана с тем, что в условиях роста конкуренции на рынке предприятий общественного питания, повышения требований клиентов к уровню обслуживания, все большее значение получают неценовые факторы конкуренции, среди которых качество предоставляемых услуг занимает особое место.

Специфика рынка услуг обусловлена высокой динамичностью рыночных процессов, скоростью оборота капитала, чувствительностью к изменениям рыночной конъюнктуры, степенью дифференциации услуг, а также неопределенностью результата деятельности по оказанию услуг. Развитие рыночных отношений влияет на деятельность всех участников рынка, появляются новые и совершенствуются существующие методы построения бизнеса, которые направлены на повышение эффективности конечных результатов. В деятельности предприятий общественного питания все большее значение помимо экономических целей, приобретает решение задач, направленных на максимальное удовлетворение потребности своего потребителя.

В условиях рыночной конкуренции большое значение уделяется вопросам реализации качественных блюд и совершенствованию качества предоставляемых услуг на предприятиях общественного питания, так как от качества и уровня обслуживания на предприятиях общественного питания зависит эффективная деятельность любого предприятия, основным показателем которой является размер прибыли.

Сейчас современные гости ресторанов ожидают высоких стандартов предоставления услуги. Теперь все это ставит перед руководителями ресторанов новые задачи. Если до недавнего времени их основное внимание было сосредоточено на более оперативном обслуживании гостей, то теперь нужно также заострять внимание и на качестве предоставления ресторанных услуг. Одной из самых насущных потребностей является разработка новых подходов и поддержанию в конкурентоспособном состоянии ресторанной инфра-

структуры. Ресторанные услуги нельзя складывать и сохранять, как это делают с материальными товарами. Их производство, то есть оказание услуги и потребление, происходит в одно время. Поэтому вопрос о качестве предоставления услуги и постоянство этого параметра во времени, зависит от очень многих субъективных факторов. Главным образом от личностных характеристик субъектов, которые оказывают услуги и от тех которые их получают. В области экономических аспектов управления рестораном, существует также немало специфических особенностей. Так как эффективность функционирования сильно зависит от влияния многих факторов, таких как:

- экономические;
- социальные;
- политические;
- экологические.

Стремительное развитие ресторанной индустрии требует проработки вопросов, которые связаны с оказанием различного рода услуг, пребывающим на отдыхе гостям. Очень важно и то, насколько качественно те или иные услуги предоставляются посетителям ресторана. Развитие системы государственной и общественной защиты прав на качественные услуги и продукцию, сейчас позволяют потребителю взыскивать с производителя возмещения вреда от некачественной услуги и продукции. А так же предупреждают появление недоброкачественной продукции на рынке и ограничивают монополизацию рынка производителями. Поэтому в настоящее время производителя просто необходимо предоставлять потребителю доказательства качества услуг и товаров за долго до того, как потребитель эту услугу или товар приобрел. Сейчас наиболее жизнеспособными предприятиями оказываются те, которые ориентированы на клиента и его потребности. Также важно понимание руководителей ресторанов необходимостью постоянно улучшать качество услуг, реконструкции помещений, внедрению новых технологий и уделять внимание их расширению. По утверждению американского известного специалиста по управлению Р. Браймера, предназначение любого бизнеса за-

ключается в удовлетворении вопросов и пожеланий клиента [10]. На самом деле, так оно и есть, предприятия, которые ориентируются на клиента добиваются конкурентных преимуществ перед другими, игнорирующими такой подход. Для ресторанных предприятий огромное значение имеет и то, как потенциальный клиент, (гость) воспринимает качество предоставляемых ими услуг. Когда мы рассматриваем такое понятие, как «качество услуг» в первую очередь мы должны обращать внимание на личность потребителя (гостя). Каждый клиент при оценке качества услуг, сравнивает их со своими ожиданиями и с тем, что ему предоставили. Качество предоставляемой услуги всегда для каждого посетителя разное, в зависимости от желаний и индивидуальных потребностей гостя. Он оперирует различными сравнениями - объективными, когда потребитель сравнивает полученную услугу с подобными, полученными на другом предприятии, или субъективными, когда главной основой сравнения являются его личные представления и пожелания. Оценка услуги клиента ресторана зависит от его опыта общения с производителями таких же услуг; от знания услуги в целом; информации, полученной из рекламных роликах, СМИ, каталогов, проспектах; своих личных желаний; имиджа предприятия. То качество услуги, которое воспринимается, зависит от эффекта отборочного восприятия, приспособления и исправления воспринимаемого. Поэтому модель восприятия клиентом качества услуги считается как единство трех составляющих:

- базового качества;
- требуемого качества;
- желаемого качества.

Проблема совершенствования качества предоставляемых услуг на предприятиях общественного питания постоянно волнует и посетителей, и сотрудников, т. к. возрастает материальное благосостояние людей, растет их культурный уровень. В этих условиях вполне естественно желание посетителей получить необходимый уровень обслуживания на любом предприятии

общественного питания. Население заинтересовано в том, чтобы качество предоставляемых услуг на рынке общественного питания было высоким, что предполагает для потребителя вложение материальных средств в услугу надлежащего качества, обеспечение возможности реализовать свои права. Исследование проблем и перспектив развития качества предоставляемых услуг в сфере общественного питания актуально и в плане понимания его роли в социальной и экономической жизни общества и определение основных направлений развития отрасли. Все обозначенные изменения объективно требуют повышенного внимания к совершенствованию системы управления качеством услуг на предприятиях общественного питания, повышения эффективности их деятельности.

Объектом исследования в работе является деятельность ООО «АРТ».

Предмет исследования – качество предоставляемых услуг в ООО «АРТ».

Цель дипломной работы – разработать рекомендации по совершенствованию системы качества предоставляемых услуг на предприятиях общественного питания, на основе проведенного теоретического и практического исследования на примере ООО «АРТ».

Для достижения цели исследования необходимо было решить следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические основы качества услуг на предприятиях общественного питания.
2. Проанализировать динамику экономических показателей ООО «АРТ» и дать общую экономическую характеристику предприятия сферы услуг.
3. Проанализировать качество услуг в ООО «АРТ».
4. Разработать мероприятия по совершенствованию качества услуг ООО «АРТ».

В процессе написания работы использовались следующие методы исследования:

– описательный метод применяется при изложении общих аспектов проблемы и краткой характеристике объекта исследования;

– метод сравнения и анализа позволит сопоставить различные взгляды на рассматриваемую тему и провести диагностику объекта исследования.

Структура дипломной работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников, приложений.

1. Теоретические основы управления качеством услуг на предприятии

1.1. Сущность понятия качества услуг

Российское законодательство не содержит определения понятия качество, однако в целях правовой науки под качеством принято понимать совокупность свойств, благодаря которым продукт или услуга обладают способностью удовлетворять определенным потребностям в соответствии со своим назначением. Многокомпонентность категории качества определяется сложностью, комплексностью продукта (услуг).

Качество – это совокупность характеристик и свойств продукции (услуг), которые позволяют им удовлетворять обусловленные и другие потребности потребителя. На сегодняшний день качество является одной из фундаментальных категорий, которые определяют все области жизнедеятельности всего общества в целом. Важнейшими показателями, определяющими качество ресторанных услуг, является, обходительность персонала, скорость обслуживания, качество блюд и т. п., это те показатели, по которым гость оценивает заведение общественного питания. Значение качества услуг для современного общества вышло на передовые позиции, так как качество услуг является главной составляющей ее конкурентоспособности [7]. Качество – это совокупность свойств и признаков услуг или процессов, которые обуславливают степень их пригодности для использования по назначению.

Техническое качество – все, что получает и потребляет гость, является для него чрезвычайно важным; это то, с чем остался клиент после взаимодействия со служащим, например, блюдо в ресторане. Например, не прожаренный стейк формирует определенное мнение клиента о качестве предоставляемых услуг в целом. Тем не менее, это только один из аспектов, характеризующий то, что получает гость и что можно реально оценить (измерить).

Функциональное качество – это процесс предоставления товара или услуг. Во время этого процесса потребители проходят множество этапов в их взаимодействии со служащими предприятия. Например, функциональное ка-

чество может улучшить впечатление от ресторана, которое не вполне оправдало ожидания клиента. Однако если функциональное качество плохое, то ничто другое не исправит возникшее чувство неудовлетворенности у клиента. Хорошо приготовленный стейк может быть подан угрюмым официантом, и восприятие качества при этом существенно снижается. Функциональный аспект качества – это больше, чем просто взаимодействие персонала с гостями, сюда включается также структура процесса обслуживания гостей. Самое заботливое и внимательное отношение персонала не сможет компенсировать плохо организованную систему обслуживания [3]. Этот аспект качества еще труднее измерить, так как он основывается на субъективном мнении гостя о характере предоставления услуг и его ощущениях, складывающихся от обслуживания в целом.

Социальное качество – это качество культуры, которое формируется поведением сотрудников ресторана по отношению к гостям. Критериями данного качества являются дружелюбие, отзывчивость и любезность персонала.

Общественное качество (этическое) – это качество убеждения, которое не может быть оценено потребителем перед покупкой, и часто его невозможно оценить и после приобретения товара или услуги [21].

Имидж компании также оказывает воздействие на восприятие качества клиентами. Так, клиент компании, имеющей хороший имидж, может не обратить внимания на незначительные погрешности, посчитав их нетипичными, поскольку предоставленное обслуживание в этом случае воспринимается выше [5]. В то же время у фирм с плохим имиджем обслуживание воспринимается ниже. В рыночной экономике качество рассматривается с позиции потребителя. Понятие качества услуги (продукции) с позиций его соответствия требованиям потребителя сложилось именно в условиях рыночной экономики.

Качество – это «степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям». Для обеспечения качества услуг (продукции) нужна не

только соответствующая материальная база и заинтересованный, квалифицированный персонал, но и четкое управление качеством.

С терминологической точки зрения:

- управление качеством – часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству;

- качество обслуживания – совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя;

- услуга – результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя;

- качество услуги – это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя;

- показатель качества услуги – количественная характеристика одного или нескольких свойств услуги, составляющих ее качество [19].

Итак, ключевым фактором, формирующим понятие качества, является наиболее полное удовлетворение потребностей гостей с различными запросами и своим пониманием комфорта как такового. Например, россияне считают, что комфортной будет тот ресторан, где есть развитая система обслуживания, предлагающая разнообразные напитки и закуски на любой вкус. Американцы считают комфортным такой ресторан, где предусмотрен широкий ассортимент коктейлей, в любое время суток можно посетить заведение, а также работает эффективная система безопасности. Европейцы особое внимание обращают на чистоту и разнообразие блюд, а японцы – на возможность своевременного получения информации.

Понятие «качество» на предприятиях питания имеет свои особенности. В самом общем смысле можно выделить три основных подхода к определению качества ресторанных услуг. Во-первых, качество предполагает точное определение потребностей клиентов для их последующего выполнения. Са-

мое главное правило ресторанного обслуживания – удовлетворить все возникшие потребности клиентов. Предложение определенных услуг и постоянная работа над их качеством позволяет достигать конкурентных преимуществ на рынке услуг. Во-вторых, качество – это не только оказание услуг и выполнение потребностей клиентов, а еще и правильное их оказание [9]. К примеру, если услуга будет оказана, но персонал ресторана будет оказывать данные услуги с неохотой и недоброжелательно, то удовлетворения от потребления подобной услуги клиент, скорее всего не получит. В-третьих, качество должно быть постоянным. Однотипные услуги должны оказываться многократно и с постоянным качеством. Клиент, постоянно посещающий один и тот же ресторан, не должен видеть существенной разницы (особенно в сторону ухудшения обслуживания) между услугами, оказанными в первый раз и во все последующие факты посещения ресторана.

Таким образом, можно сделать вывод, что качество состоит из совокупности характеристик и свойств продукции, а также услуг. Под качеством услуг понимается совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять потребности в соответствии с ее назначением.

1.2. Виды и особенности услуг

Предприятия общественного питания выполняют три взаимосвязанные функции:

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

В соответствии с ГОСТ Р 50764-2009 «Услуги общественного питания. Общие требования»: «услуга общественного питания – результат деятельности предприятий и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей потребителя в питании и проведении досуга. Процесс обслуживания – совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном

контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и организации досуга» [5].

Услуги, предоставляемые потребителям в предприятиях общественного питания различных типов и классов, а также граждан – предпринимателей, подразделяются на:

- услуги питания;
- услуги по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий;
- услуги по организации потребления и обслуживания;
- услуги по реализации продукции общественного питания и покупных товаров;
- услуги по организации досуга, в том числе развлекательные;
- информационно-консультационные (консалтинговые) услуги;
- прочие услуги общественного питания [31].

Основная составляющая общественного питания – представляет собой услугу по изготовлению кулинарной продукции и созданию условий для ее реализации и потребления в соответствии с типом и классом предприятия.

Они подразделяются на следующие:

- услуга питания ресторана;
- услуга питания бара;
- услуга питания кафе;
- услуга питания столовой;
- услуга питания закусочной.

Услуга питания ресторана представляет собой услугу по изготовлению, реализации и организации потребления широкого ассортимента блюд и изделий сложного изготовления всех основных групп из различных видов сырья, покупных товаров и винно-водочных изделий, оказываемую квалифицированным производственным и обслуживающим персоналом в условиях повышенного уровня комфорта и материально-технического оснащения в сочетании с организацией досуга [33].

Услуга питания бара представляет собой услугу по изготовлению и реализации широкого ассортимента напитков, закусок, кондитерских изделий, покупных товаров, по созданию условий для их потребления у барной стойки или в зале.

Услуга питания кафе представляет собой услугу по изготовлению и реализации кулинарной продукции и покупных товаров в ограниченном ассортименте по сравнению с предприятиями других типов и в основном несложного изготовления, а также по созданию условий для их потребления на предприятии.

Услуга питания столовой представляет собой услугу по изготовлению кулинарной продукции разнообразной по дням недели или специальных рационов питания для различных групп обслуживаемого контингента (рабочих, школьников, туристов и др.), а также по созданию условий для реализации и организации их потребления на предприятии [41].

Услуга питания закусочной представляет услугу по изготовлению узкого ассортимента кулинарной продукции, в том числе из определенного вида сырья, а также созданию условий для ее реализации и потребления.

Услуги по изготовлению продукции общественного питания включают изготовление продукции общественного питания: полуфабрикатов, кулинарных изделий, блюд, мучных кондитерских и булочных изделий, в том числе по заказам потребителей, в сложном исполнении, с дополнительным оформлением. Услуги по организации потребления продукции общественного питания и обслуживанию включают:

- организацию питания и обслуживание различных мероприятий (банкетов, корпоративных вечеров, праздников и др.), в том числе выездное обслуживание (кейтеринг);
- организацию питания и обслуживание участников конференций, семинаров, совещаний, в том числе выездное обслуживание (кейтеринг);
- организацию питания и обслуживание потребителей в зонах отдыха, на культурно-массовых и спортивных мероприятиях и т. д.;

- организацию потребления алкогольных и безалкогольных напитков на месте оказания услуг, включая изготовление коктейлей, свежеотжатых соков и других напитков собственного производства;
- обслуживание потребителей в пути следования пассажирского железнодорожного, водного и воздушного транспорта;
- доставку продукции общественного питания и обслуживание потребителей на рабочих местах и на дому;
- доставку продукции общественного питания по заказам проживающих и обслуживание в номерах гостиниц и других средствах размещения (рум-сервис);
- организацию рационального комплексного питания для определенных контингентов потребителей [28].

Услуги по организации доставки продукции общественного питания включают:

- доставку продукции общественного питания по заказам потребителей, в том числе в офис, на рабочие места, на дом;
- доставку продукции общественного питания к железнодорожному, водному и воздушному транспорту для потребления в пути следования;
- доставку продукции общественного питания в магазины кулинарии и отделы кулинарии, на предприятия розничной торговли, в мелкорозничную сеть.

Услуги по реализации продукции общественного питания включают:

- реализацию продукции общественного питания и покупных товаров на вынос из зала предприятия общественного питания;
- реализацию продукции общественного питания и покупных товаров через столы заказов, буфеты, окна раздачи и т. д.;
- реализацию продукции общественного питания и покупных товаров вне предприятия, в том числе в раздаточных и доготовочных предприятиях общественного питания, в летних кафе, филиалах, магазинах кулинарии и отделах кулинарии;

- реализацию продукции общественного питания и покупных товаров в собственной мелкорозничной сети (киоски, палатки, павильоны, средства развозной и разносной торговли и пр.);

- реализацию продукции общественного питания и покупных товаров через розничную торговую сеть;

- комплектацию наборов продукции общественного питания и покупных товаров в дорогу потребителям, в том числе туристам для самостоятельного приготовления.

Услуги по организации досуга, в том числе развлекательные, включают:

- организацию музыкального и развлекательного (анимационного) обслуживания;

- организацию проведения концертов, программ варьете и видеопрограмм и пр.;

- предоставление потребителям музыкального, развлекательного (анимационного) и телевизионного сопровождения;

- услуги для организации процесса курения (кальяны, сигары, сигареты, спички, зажигалки, пепельницы);

- предоставление потребителям прессы (газет, журналов);

- предоставление потребителям спортивных настольных игр, игровых автоматов, в том числе детям младшего возраста в детских игровых комнатах;

- организацию детских игровых комнат для детей младшего возраста [26].

Информационно-консультационные (консалтинговые) услуги включают:

- консультации специалистов по изготовлению, оформлению, подаче продукции общественного питания и сервировке стола;

- консультации специалистов по организации диетического питания при различных заболеваниях;
- консультации специалистов по подбору вин и алкогольной продукции;
- консультации специалистов по подбору табака и табачной продукции;
- тренинги персонала предприятий питания;
- организацию обучения кулинарному мастерству;
- организацию выставок индустрии питания и участие в выставках.

Прочие услуги общественного питания включают:

- бронирование мест в залах предприятия общественного питания по заказам потребителей;
- продажу талонов по реализации рационов питания (бизнес-ланчи, ланчи, бранчи и т.п.);
- услуги повара, кондитера на дому;
- услуги официанта, бармена для обслуживания на дому;
- прокат столового белья, посуды, приборов, передвижного (мобильного) кухонного оборудования и инвентаря;
- продажу цветов, сувениров и сопутствующих товаров;
- упаковку продукции общественного питания, оставшейся после обслуживания, для потребителей;
- упаковку продукции общественного питания, приобретенной на предприятии;
- предоставление потребителям телефонной и факсимильной связи на предприятии;
- предоставление Интернет-связи;
- предоставление условий для зарядки мобильных телефонов и переносных персональных компьютеров (ноутбуков);

- гарантированное хранение личных вещей потребителей (верхней одежды, сумок);
- вызов такси по заказу (просьбе) потребителя;
- предоставление организованной охраняемой стоянки для автомобилей потребителей на территории предприятия;
- организацию доставки продукции общественного питания [32].

Услуги общественного питания должны отвечать следующим общим требованиям:

- социальной адресности;
- функциональной пригодности;
- безопасности;
- эргономичности;
- эстетичности;
- информативности;
- гибкости.

Требование социальной адресности услуг предусматривает:

- обеспеченность услугами общественного питания и доступность для потребителей различных категорий;
- соответствие услуг, ожиданиям потребителей, включая ассортимент предлагаемой продукции, метод и форму обслуживания, профессиональный уровень обслуживающего персонала, номенклатуру оказываемых услуг;
- наличие в правилах обслуживания определенных льгот и условий для приоритетных категорий потребителей (дети, люди с ограниченными физическими возможностями и др.).

Требование функциональной пригодности услуг предусматривает:

- точность и своевременность оказания услуг, включая соблюдение установленного режима работы предприятия, соблюдение ассортиментного перечня реализуемых блюд, изделий и напитков, соответствие времени оказания услуг, времени ожидания заказа, обслуживания потребителей и пр.;

- обеспечение условий для выбора потребителем услуг различных видов;
- соответствие обслуживающего персонала профессиональному назначению, в том числе компетентность и квалификация персонала, умение общаться с потребителями, знание и соблюдение профессиональной этики поведения.

Услуги общественного питания, оказываемые потребителям, по срокам и условиям обслуживания должны соответствовать требованиям нормативных и технических документов на услуги конкретного вида, условиям договоров об оказании услуг или условиям заказа на оказание услуг согласно действующим правилам оказания услуг.

Требование эргономичности услуг характеризует соответствие условий обслуживания и применяемых в процессе обслуживания мебели, оборудования гигиеническим, антропометрическим и физиологическим возможностям потребителей. Соблюдение требования эргономичности обеспечивает комфортность обслуживания и способствует сохранению здоровья потребителей.

Требование эстетичности услуг характеризует стилевое единство, гармоничность дизайна помещений для потребителей и условий обслуживания, в том числе внешний вид персонала, оформление меню, сервировку стола, оформление и подачу блюд и напитков и пр.

Требование информативности услуг предполагает полное, достоверное и своевременное информирование потребителя обо всех предоставляемых услугах в зале и вне зала предприятия, обеспечивающее возможность их правильного выбора, а также информацию об изготавливаемой и реализуемой продукции общественного питания согласно правилам оказания услуг общественного питания, утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 15.08.1997 г. № 1036 [6].

Информацию об услугах доводят до сведения потребителей в наглядной и доступной форме посредством оформления информационных стендов

или папок для потребителей, в меню, прейскурантах или иными способами, принятыми исполнителем услуг.

Требование информативности предполагает применение разнообразных видов современной рекламы.

Услуги общественного питания должны соответствовать требованию гибкости, которое характеризует способность услуг изменяться в соответствии с изменяющимися требованиями и условиями.

При оказании услуг общественного питания на предприятиях общественного питания должны обеспечиваться безопасные условия для жизни и здоровья потребителей, сохранность их имущества, соблюдаться действующие правила оказания услуг общественного питания, установленные нормативными правовыми актами Российской Федерации, и требования нормативных документов федеральных органов исполнительной власти в части безопасности [34].

Продукция общественного питания должна соответствовать требованиям ГОСТ Р 50763-2007 и других нормативных и технических документов на продукцию конкретных видов при соблюдении действующих санитарно-эпидемиологических правил для предприятий общественного питания [3].

Персонал предприятий общественного питания должен быть подготовлен к действиям в чрезвычайных обстоятельствах.

При оказании услуг общественного питания на предприятиях общественного питания должны обеспечиваться требования охраны окружающей среды, в том числе к территории, техническому состоянию и содержанию помещений, вентиляции, водоснабжению, канализации и другим факторам согласно положениям национальных стандартов системы безопасности труда (СБТ).

Технологический процесс производства продукции общественного питания не должен оказывать негативного воздействия на окружающую среду.

Для оценки и контроля качества услуг общественного питания используются следующие основные методы:

- экспертный – опрос и анкетирование исполнителей в сфере услуг общественного питания, оценку результатов опроса (анкетирования);
- социологический – опрос или интервьюирование потребителей услуг общественного питания, оценку результатов опроса (интервьюирования).

Оценку и контроль продукции общественного питания как результата оказания услуг общественного питания осуществляют с помощью органолептического и инструментальных (лабораторных) методов согласно ГОСТ Р 50763-2007, раздел 5 (5.16-5.19) и раздел 8.

Таким образом, услуги питания заключаются в изготовлении и реализации кулинарной продукции, они должны соответствовать требованиям нормативных и технических документов на услуги конкретного вида. Основными видами услуг являются: услуга питания и услуга реализации.

1.3. Управление качеством ресторанных услуг

Управление качеством – это управление требованиями к качеству и процессами, их реализующими. Таким образом, управление процессами включает в себя и значительную часть управления требованиями к качеству, персоналу, ресурсам и финансам [13].

К важнейшим характеристикам услуги, обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные потребности, относятся:

- надежность;
- предупредительность;
- доверительность;
- доступность;
- коммуникативность;
- внимательное отношение.

Надежность определяется как способность персонала предприятия в точности предоставить обещанную услугу. С обеспечения надежности должна начинаться разработка программы качественного обслуживания. Основа-

нием для надежности является компетентность персонала обслуживания. Сгладить некомпетентность персонала не помогут ни большие затраты на качество продукции, ни дружелюбное и приветливое обслуживание гостя [37].

Предупредительность – решимость помочь клиенту и без задержки оказать услугу. Во время обслуживания очень часто возникают нештатные ситуации или же у клиентов появляются особые желания. В подобных случаях оценивается способность предприятия найти неординарное и эффективное решение. Особенность деятельности предприятий сферы услуг такова, что здесь всегда возникали и будут возникать нештатные ситуации. Поэтому необходимо заранее спланировать варианты устранения подобных проблем и выработать собственные принципы работы.

Доверительность – умение персонала вызывать доверие. Для создания доверительности очень важно акцентировать внимание на внешних признаках, которым потребители доверяют в большей степени.

Внешние критерии качества обслуживания, по которым клиенты делают заключение о том, что на каком – то конкретном предприятии все в порядке и ему следует довериться.

Доступность – услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления.

Коммуникативность – способность обеспечить такое обслуживание, которое исключит недопонимание между персоналом и клиентами за счет того, что необходимая информация будет предоставляться клиентам вовремя и без дополнительного запроса с их сторон.

Внимательное отношение – индивидуальное обслуживание и внимание, которое предприятие проявляет по отношению к клиенту. Особая ценность этой характеристики качества услуги объясняется тем, что каждый клиент имеет особые потребности, отличающиеся от потребностей других людей. Стандартная модель управления качеством на предприятии общественного питания строится по методу «петля качества». «Петля качества» – это модель воздействия системы качества на все этапы жизненного цикла услуги. Смысл

данной модели заключается в следующем: материальная база ресторанного предприятия и персонал определяют основные условия производства и служат «базой качества». Выстраивание «Петли качества» приведено в Приложении 1. Если предприятие общественного питания имеет хорошую материальную базу и квалифицированный персонал, если на предприятии создана обстановка действительной заинтересованности работников в результатах своего труда, это означает, что имеется благоприятная основа для выпуска продукции высокого качества (база качества) [26].

А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Берри разработали модель качества услуги, в которой нашли свое отражение основные требования к ожидаемому качеству услуг [33].

Модель описывает пять разрывов, которые являются причиной неудовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами:

1. Разрыв между потребительскими ожиданиями и их восприятием руководством компании, пример: в ресторане звучит эстрадная музыка, когда для гостей ресторана больше по нраву спокойная фоновая музыка.

2. Разрыв между восприятием руководства потребительских ожиданий и трансформацией этого восприятия в спецификации качества услуг, пример: в часы полной загрузки ресторана оборудование на кухне не способно справиться с нагрузкой.

3. Разрыв между спецификациями качества услуг и качеством предоставляемых услуг. Этот разрыв может быть вызван многими факторами, пример; неудовлетворительной подготовкой персонала, его перегруженностью работой, низким моральным состоянием. Обслуживание гостей подразумевает не только удовлетворение их ожиданий, но и финансово – экономическую эффективность предоставляемых услуг, что может порождать определенные противоречия.

4. Разрыв между предоставляемыми услугами и внешней информацией. На ожидания потребителя оказывают влияние обещания, которые содержатся в информации, распространяемой для широкой публики, пример; в рекламе

ресторана указано про новое меню, но при заказе официант говорит об отсутствии заявленных в рекламе блюд.

5. Разрыв между ожиданиями потребителей и их восприятием полученных услуг возникает тогда, когда имеет место один или более из предыдущих разрывов. Отсюда становится ясно, почему производителям услуг так трудно обеспечивать ожидаемое клиентом качество услуг.

С точки зрения удовлетворения потребностей клиентов особый интерес представляет следующая типология элементов обслуживания:

1. Критические – эти элементы обычно формируют наименьшую нейтральную зону. Это главные факторы, которые оказывают непосредственное воздействие на потребителя. Они должны быть удовлетворены в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для потребителей.

2. Нейтральные – эти элементы, наоборот, создают максимально нейтральную зону и не оказывают воздействия на опыт.

3. Приносящие удовлетворение – эти элементы могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены или наоборот, не удовлетворены.

4. Приносящие разочарование – эти элементы, если они не выполнены правильно, в большинстве случаев вызывают отрицательную реакцию. В то же время никакой реакции не последует, если все делать правильно. Здесь и неудачно выбранная или организованная стоянка для машин, заставляющая гостей далеко идти, отказ от принятия оплаты по наиболее распространенным кредитным карточкам, недружелюбие персонала, грязные пепельницы. Всеобщее Управление Качеством – (TQM – Total Quality Management) – подход к управлению организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества [14].

Важнейшая роль в развитии концепции Всеобщего Управления Качеством (TQM – Total Quality Management) принадлежит американским ученым Э. Демингу и Дж. Джурану. Разработанные ими философия качества и методы обеспечения качества являются основополагающими в теории TQM.

Принципы Деминга – практическая реализация которых, в сущности, и составляет концепцию TQM. В принципах особое внимание следует уделить следующим моментам:

- эмоциональная сфера;
- мотивационная сфера;
- развития человеческих ресурсов;
- взаимоотношениям между руководителем и подчиненными;
- взаимоотношениям между разными отделами и службами.

Важнейшими элементами Всеобщего Управления Качеством (TQM) являются:

- акцентирование всей деятельности на требованиях и пожеланиях потребителей;
- обеспечение возможности и реальное участие каждого в процессе достижения главной цели – удовлетворить запросы потребителей;
- постоянное и непрерывное улучшение качества;
- фокусирование внимания на процессах, рассматриваемых в качестве оптимальной системы достижения главной цели – максимизации ценности продукта для потребителя и минимизации его стоимости;
- базирование всех решений только на фактах, а не на интуиции или опыте работников.

Акцент на потребителя.

В центре концепции TQM – роль потребителя. Качество оценивается только потребителем и поэтому должно быть поставлено в зависимость от его нужд и пожеланий. Это значит, что потребитель является участником процесса, осуществляемого производителем, и заинтересован в конечном результате, являясь главным арбитром в его оценке. Основным требованием

TQM, является рассмотрение потребителя как участника процесса создания высококачественной услуги, продукции. Первым шагом, который необходимо предпринять для того, чтобы включить потребителя в процесс создания высококачественного продукта, является определение его желаний и нужд. Для этого необходимо исследовать рынок и реализовать рыночные ожидания при планировании, разработке и изменении продукта [19].

Философия Всеобщего Управления Качеством (TQM) опирается на принцип «производство – это организм» и уделяет особое внимание человеческому фактору производства.

Система управления качеством услуг (продукции) представляет собой совокупность управленческих органов и объектов управления, мероприятий, методов и средств, направленных на установление, обеспечение и поддержание высокого уровня качества услуг (продукции). Общее руководство качеством должно осуществляться директором предприятия и высшим руководящим звеном [7].

Нельзя рассчитывать на стабильное обеспечение качества без внедрения системы управления качеством, отвечающей современному уровню развития организации.

Процессная модель системы менеджмента качества ИСО (ISO) 9000 включает следующие виды деятельности:

- деятельность, связанная с ответственностью руководства;
- менеджмент ресурсов;
- менеджмент процессов жизненного цикла продукции;
- измерение, анализ и улучшение.

Функции системы управления качеством на предприятии включают:

- задачи руководства (политика в области качества, организация);
- система документации и планирования;
- документация требований и их выполнимость;
- качество во время закупок (документация, контроль);

- качество во время производства (планирование, инструкции, квалификация, контроль);
- проверка качества (входные проверки, межоперационный контроль, окончательный контроль);
- качество при хранении, перемещении, упаковке, отправке;
- обучение персонала в соответствии с квалификационными требованиями;
- мотивация персонала;
- взаимодействие с внешней средой (решение вопросов качества с поставщиками, потребителями, государственными органами);
- анализ качества и систем принимаемых мер.

Управление качеством предполагает наличие управленческих систем на предприятиях ресторанного – бизнеса, контролирующей организацию и предоставление услуг [13]:

1. Система подбора персонала и его обучение. Сотрудники должны иметь достаточно высокий уровень коммуникации, чтобы донести до потребителя суть концепции, предоставляемой услуги. Обходительность персонала является немаловажным фактором успеха в предоставлении качественной услуги. Оттого, насколько сотрудники вежливы, тактичны и внимательны к потребителям зависит качество предоставляемых услуг.

2. Система поддержки и удовлетворенность персонала. Отношение потребителей во многом зависит от настроения персонала. Следует проводить внутренний маркетинг и разрабатывать системы поддержки и вознаграждения работников за высокое качество обслуживания. Руководители должны регулярно проверять степень удовлетворенности сотрудников своей работой.

3. Система контроля за качеством и стандартизация процесса предоставления услуг. Обычно администрация разрабатывает перечень процедур предоставления услуг, схематично отображающий процесс их производства.

4. Система контроля производительности труда. Руководство предприятия должно, сохраняя низкий уровень издержек, добиваться повышения

производительности труда. Для этой цели обычно используются следующие способы:

- повышение профессиональной подготовки персонала;
- увеличение объема предоставляемых услуг, но не в ущерб качеству;
- улучшение технического оснащения производства услуг;
- внедрение инноваций, уменьшающих затраты человеческого труда в обслуживании;
- применение новых ресурсосберегающих технологий, позволяющих дать толчок росту производительности труда.

5. Контроль степени удовлетворенности клиентов обслуживанием. Данный вид контроля осуществляется исходя из ситуации и предложений, изучения потребителей, сравнения качества услуг конкурентов с качеством предоставления собственных услуг. Образцовое предприятие характеризуется:

- наличием системы стратегического планирования;
- стремлением руководства к повышению качества услуг;
- стремлению повышению стандартов обслуживания;
- контролю за предоставлением услуг;
- системой реагирования на жалобы потребителей.

Организация контроля производства и качества продукции на предприятиях общественного питания. При рассмотрении этого этапа будут использованы следующие термины.

Этап процесса производства.

Входной контроль – контроль качества сырья, полуфабрикатов, вспомогательных материалов.

Операционный контроль – контроль продукции (полуфабриката), полученной после проведения той или иной производственной операции.

Объем (масса) проверяемой продукции.

Сплошной контроль – проводится контроль каждой единицы продукции в партии.

Выборочный контроль – вид контроля, при котором качество контролируемой партии продукции оценивают по результатам проверки (анализа) одной или нескольких выборок, или проб, отобранных из партии или из потока продукции.

Техника исполнения (применение средств измерения) контроля.

Измерительный (инструментальный) контроль – контроль, при проведении которого используют средства измерения.

Органолептический контроль – вид контроля, при котором первичная информация воспринимается органами чувств (зрение, осязание, обоняние, вкус, слух).

Состояние образца после контроля.

Разрушающий контроль – вид контроля, после проведения, которого образец продукта (материала) разрушается.

Неразрушающий контроль – после проведения испытания (контроля) структура и состав исследованного образца материала (продукта) сохраняются.

По характеру работ различают две формы производственного контроля: технологический и лабораторный [21].

При технологическом контроле проводят наблюдения за соблюдением режима выполнения отдельных технологических операций непосредственно в производственных цехах на месте обработки сырья путем периодической проверки показаний измерительных приборов, просмотра записей журнала контроля. К этому виду контроля относят также контрольные технологические работы, выполняемые с целью проверки выхода полуфабрикатов и готовой продукции, количества получаемых отходов и величины потерь в процессе технологической обработки.

Контроль проводят на основании технологических инструкций, методических указаний, приказов и распоряжений.

При лабораторном контроле определяют состав и показатели качества сырья, полуфабрикатов и готовой продукции, а также качество вспомога-

тельных материалов, консервирующих веществ и состояние упаковочных материалов и тары. Анализ проводят с использованием стандартизованных методик, указанных в нормативных документах [12].

Государственная система контроля – система периодического контроля деятельности предприятий по обеспечению установленного уровня качества выпускаемой продукции, состоящая из комплекса технических и организационных мер, осуществляемых органами Роспотребнадзора (Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека).

Следует отметить, что первым принципом менеджмента качества, сформулированным в стандарте ISO 9000, является ориентация на потребителя: организации зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

Система менеджмента организации может включать различные подсистемы менеджмента, например: систему менеджмента качества (СМК), систему финансового менеджмента, систему менеджмента охраны окружающей среды. Цели в области качества дополняют другие цели организации, связанные с развитием, финансированием, рентабельностью, окружающей средой, охраной труда, безопасностью и т. д.

Различные части системы менеджмента организации могут быть интегрированы вместе с СМК в единую систему менеджмента, использующую общие элементы. Это может облегчить планирование, выделение ресурсов, определение дополнительных целей и оценку общей эффективности организации.

Международный стандарт ISO 9000 определяет СМК как систему менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству. СМК призвана так организовать деятельность предприятия, чтобы гарантировано обеспечивать качество продукции или услуг предприятия и настраивать это качество на ожидания потребителей (заказчиков). При этом

ее главная задача – не контролировать каждую единицу продукции, каждую операцию, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые могли бы привести к появлению несоответствий. СМК делает акцент на предупреждение проблем, подтверждая здравый смысл утверждения, что профилактика пожаров эффективнее пожаротушения.

Система менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов ISO должна иметь:

Политику в области качества.

Политика в области качества должна отражать все виды деятельности предприятия и может включать следующие направления:

- улучшение экономического положения предприятия за счет повышения качества услуг (продукции);
- завоевание или расширение рынков сбыта за счет повышения качества услуг (продукции) и достижения технического уровня, превышающего уровень известных фирм;
- улучшение важнейших показателей качества услуг (продукции);
- достижение уровня качества услуг (продукции), обеспечивающего постоянное удовлетворение требований потребителей [15].

Реализация каждого из выбранных предприятием направлений своей политики в области качества осуществляется посредством установления конкретных плановых заданий по управлению качеством на определенный период времени, а также путем разработки программ на данный вид услуги (продукции).

Разрабатывая политику в области качества, руководство высшего звена берет на себя ответственность и обязательства за проведение этой политики. Руководство должно принимать все меры, обеспечивающие как понимание общей политики в области качества всеми работниками предприятия, так и ее неуклонное проведение в повседневной деятельности.

Планирование качества – часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые опера-

ционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества.

Планирование качества продукции – это установление обоснованных заданий по выпуску продукции с требуемыми значениями показателей качества на заданный момент времени или в течение заданного интервала времени [8].

При планировании качества продукции могут устанавливаться следующие задания:

- разработка и производство новых образцов продукции с повышенными показателями качества;
- выпуск определенного качества продукции аттестованной по высшей категории качества;
- увеличение абсолютного или относительного объема выпуска важнейших перспективных видов продукции (например, полуфабрикатов высокой степени готовности, охлажденных блюд);
- улучшение отдельных показателей качества, выпускаемой продукции (повышение биологической ценности блюд, кулинарных изделий).

При этом значения планируемых показателей качества должны быть согласованы с имеющимися результатами прогнозирования качества продукции. Предметом планирования являются показатели, характеризующие качество продукции на всех стадиях ее функционирования. Показатели находят отражение в планах по улучшению качества и росту объема выпуска продукции.

Система показателей для планирования качества продукции в зависимости от уровня управления общественным питанием имеет некоторые различия. Для предприятия планируемыми могут быть показатели уровня качества продукции и изготовления продукции.

Повышение качества продукции общественного питания осуществляется в нескольких направлениях:

- качество сырья и полуфабрикатов;

- квалификация персонала;
- технический уровень производство и прогрессивные технологии [7].

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что показатели качества, являющиеся основной категорией потребительских ценностей, создают базу (основу) для формирования цены, себестоимости продукции в зависимости от ее первоначального качества. На основе базовых ценностей (показателей качества) формируются все последующие ценности, входящие в состав потребительской ценности услуги (продукции).

Стандартизация является одним из важнейших элементов современного механизма управления качеством продукции (услуг).

По определению международной организации по стандартизации (ИСО), стандартизация – установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенных областях на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности для достижения всеобщей оптимальной экономии при соблюдении функциональных условий и требований техники безопасности.

Стандарт – это нормативно-технический документ по стандартизации, устанавливающий комплекс правил, норм, требований к объекту стандартизации и утвержденный компетентным органом. Стандарты представляются в виде документов, содержащих определенные требования, правила или нормы, обязательные к исполнению.

Стандарт по своей природе предназначен для установления минимально необходимых требований, делающих любую услугу соответствующей своему назначению по формализованным показателям качества, безопасности и т. д.

Объектами стандартизации в нашем случае являются – услуга, процесс обслуживания, для которых разрабатывают те или иные требования, характеристики, параметры, правила и т. п.

Стандарты сочетают технические, экономические и правовые требования. На уровне предприятий внедрение стандартов и нормативов является

важным элементом системы управления качеством. Они имеют целью снизить вероятность ошибок в функциональном качестве и обеспечить постоянство высокого качества обслуживания [17].

Стандарты, нормативы и правила (инструкции) подробно закрепляют производственные обязанности за отдельными подразделениями и службами, должностными лицами предприятия размещения, определяют порядок их взаимодействия и субординации, регламентируют процесс исполнения различных операций при оказании тех или иных услуг.

В зависимости от масштабности распространения стандартов они подразделяются на стандарты организации, национальные, региональные, межгосударственные, международные стандарты.

Национальный стандарт (ГОСТ Р) – стандарт, принятый национальным органом по стандартизации одной страны.

Региональный стандарт – стандарт, принятый региональной международной организацией по стандартизации.

Межгосударственный стандарт (ГОСТ) – стандарт, принятый государствами СНГ, присоединившимися к соглашению о проведении согласованной политики в области стандартизации, метрологии и сертификации, и применяемый ими непосредственно.

Международный стандарт – стандарт, принятый Международной организацией по стандартизации (ИСО).

Семейство стандартов ИСО (ISO) 9000 – это модель или схема организации процессов, обеспечивающих максимально высокое качество работы компании.

Стандарт ИСО(ISO) 9000 – является фундаментальным, принятые в нем термины и определения используются во всех стандартах серии 9000. Этот стандарт закладывает основу для понимания базовых элементов системы менеджмента качества согласно стандартам ИСО.

Основные направления применения стандартов ИСО 9000:

– стандарты используют как средство повышения эффективности деятельности предприятия, а затем, по мере необходимости, проводится сертификация системы качества на соответствие их требованиям;

– стандарты внедряются только с целью сертификации системы качества.

Сертификация – процедура, посредством которой третья сторона дает письменную гарантию, что услуга соответствует заданным требованиям. Под третьей стороной понимается лицо или орган, признанный независимым ни от производителя услуг (первой стороны), ни от их потребителя (второй стороны).

Системы сертификации могут действовать на национальном, региональном и международном уровнях. Если система сертификации занимается доказательством соответствия определенного вида услуг, – это система сертификации однородных услуг, которая в своей практике применяет стандарты, правила и процедуру, относящиеся именно к данным услугам.

Сертификация может носить обязательный и добровольный характер. Сертификация услуг является хорошим стимулом повышения конкурентоспособности организации, улучшения качества предоставляемых услуг. Успешное прохождение сертификации может повысить доверие потребителей к предприятию и ее услугам [26].

Таким образом, можно сделать вывод, что под качеством услуг понимается совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять потребности в соответствии с ее назначением. Показатели качества, являющиеся основной категорией потребительских ценностей, создают базу (основу) для формирования цены, себестоимости продукции в зависимости от ее первоначального качества. На основе базовых ценностей (показателей качества) формируются все последующие ценности, входящие в состав потребительской ценности услуги (продукции).

Для управления качеством предоставляемых услуг на предприятии ресторанного бизнеса нужна не только соответствующая материальная база и

заинтересованный, квалифицированный персонал, но и четкое управление качеством предоставляемых услуг. Качество состоит из совокупности свойств продукции, характеристик, а также услуг Услуги питания должны соответствовать требованиям нормативных и технических документов на услуги.

2. Анализ деятельности предприятия ООО «АРТ»

2.1. Организационная характеристика ООО «АРТ»

Общество с ограниченной ответственностью «АРТ» было создано в марте 2002 года. Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. ООО «АРТ» является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

В целях упорядочения деятельности предприятий в сфере общественного питания, в соответствии с Законом РФ «О защите прав потребителей» [1], Постановлением правительства Российской Федерации от 15.08.1997 года №1036 утверждены «Правила оказания услуг общественного питания» с изменениями от 04 октября 2012 г. Эти правила определяют основные требования к работе всех хозяйствующих субъектов на территории РФ, занимающихся производством и продажей продукции (услуг) общественного питания [7].

Предприятие располагается по адресу: 308600, Российская Федерация, город Белгород, Гражданский проспект, дом 59 в отдельно стоящем здании. Место его расположения в центр города, ресторан расположен в 5 минутах ходьбы от проезжей части. Рядом проживает население разных возрастов, жители имеют средний достаток. По близости располагаются различные предприятия: драмтеатр им. Щепкина, банк, детский сад, административное здание. Основной целью деятельности коммерческого предприятия ООО «АРТ» является извлечение прибыли.

Ресторан «Арт-клуб «Студия» – это место для проведения семейного торжества, корпоративного банкета или делового фуршета. Для ресторана характерен сервис высокого уровня, приятная атмосфера и демократичные цены на еврейскую и русскую кухню.

Сфера деятельности ресторана «Арт-клуб «Студия» – предоставление услуг общественного питания. Ресторан «Арт-клуб «Студия» был создан с целью удовлетворения общественных потребностей гостей и населения города в услугах питания и рекреации [3].

Предметом деятельности ресторана «Арт-клуб «Студия» является:

- организация общественного питания;
- деятельность по производству, выпуску, продаже и организации потребления продукции общественного питания, пищевой продукции и полуфабрикатов, в т. ч. колбасных изделий и копченостей, обеденной продукции, горячих, холодных, десертных блюд, закусок и напитков;
- а также продаже продовольственных товаров, не подлежащих длительному хранению;
- розничная торговля прохладительными напитками, а также другими товарами в соответствии с установленным законодательством порядке;
- организация досуга посетителей;
- проведение банкетов;
- осуществление внедрения новых технологий приготовления, расширения ассортимента и повышения качества продукции общественного питания.

Ресторан рассчитан на 125 посадочных мест. Режим работы: с 12.00 до 03.00 часов.

В меню представлены блюда еврейской и русской национальной кухни (приложение 1). На рынке общественного питания ресторана «Арт-клуб «Студия» имеет ряд преимуществ по сравнению с другими заведениями этого типа:

- стоимость готовой продукции ниже на 10% уровня цен за аналогичную продукцию;
- гарантированное высокое качество еды и напитков;
- гарантированное качество обслуживания;
- высокая скорость обслуживания;

- возможность выбора максимально широкого ассортимента блюд;
- хороший позитивный интерьер;
- достаточная комфортность пребывания в обеденном зале.

Всего на предприятии работает 24 человека.

Организационная структура управления ООО «АРТ» представлена на рис. 2.1.

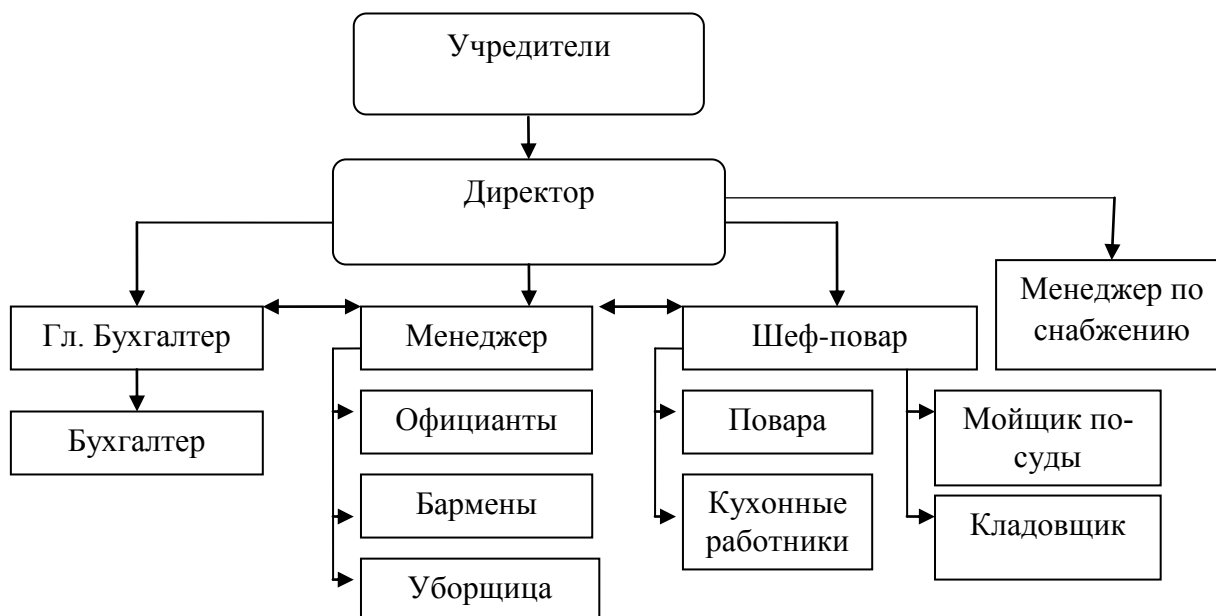


Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «АРТ»

Организационная структура управления ресторана «Арт-клуб «Студия» линейно-функциональная. Линейно-функциональная структура основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления.

Она обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные – консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность [29].

В основу организации функциональных действий положен линейный принцип. Руководитель функционального отдела является одновременно ли-

нейным руководителем непосредственно подчиненных ему работников. Линейно-функциональная структура управления освобождает руководителя от целого ряда функций, для выполнения которых есть квалифицированные специалисты.

Тем не менее, есть ключевые фигуры, способные в значительной степени влиять на поведение остальных сотрудников, создавать благоприятную рабочую атмосферу, формировать слаженную команду единомышленников. Через них происходит внедрение соответствующей корпоративной культуры во все структуры ресторана.

Директор выполняет достаточно стандартные для любого руководителя бизнеса задачи (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Основные задачи директора ресторана «Арт-клуб «Студия»

Главный бухгалтер ресторана «Арт-клуб «Студия» организует бухгалтерский учет деятельности ресторана, обеспечивает оформление отчетов и сдачу их в государственные органы. Бухгалтер отвечает за начисление и выдачу заработной платы сотрудникам ресторана, где применяется повременная и повременно-премиальная системы оплаты труда персонала; ведет учет списочной и явочной численности персонала, следит за соблюдением трудовой дисциплины, отвечает за прием и увольнение работников.

Главный менеджер ресторана «Арт-клуб «Студия» организует работу официантов, барменов и прочего обслуживающего. Он отвечает за качество

обслуживания клиентов – работа барменов и официантов, за чистоту, порядок помещений. В обязанности менеджера входит руководство работой по правильному использованию инвентаря и оборудования, своевременный ремонт и профилактика.

Менеджер по сбыту ресторана «Арт-клуб «Студия» осуществляет разработку схем, форм, методов и технологий продаж, продвижения; контроль разработки и реализации бизнес-планов, оценивать степень возможного риска; изучает рынок и тенденции его развития; анализирует рыночные возможности; организывает сбор информации о спросе; разрабатывает комплекс мероприятий по использованию возможностей рынка; принимает участие в ценообразовании, определяет способы обоснования цены; разрабатывает и применяет схемы скидок в зависимости от различных факторов; анализирует причины направления покупателями претензий; поддерживает контакты с постоянными клиентами; анализирует объемы продаж; организует и руководит проведением мероприятий по формированию потребительского спроса, стимулированию продаж; координирует проведение отдельных видов рекламных кампаний; обеспечивает участие ресторана в проводимых выставках; принимает участие в решении вопросов формирования и изменения направлений развития товарного ассортимента.

Шеф-повар ресторана «Арт-клуб «Студия» осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью ресторана. Его основные функции показаны на рис. 2.3.

Вспомогательный персонал осуществляет деятельность по обслуживанию основных подразделений кафе.

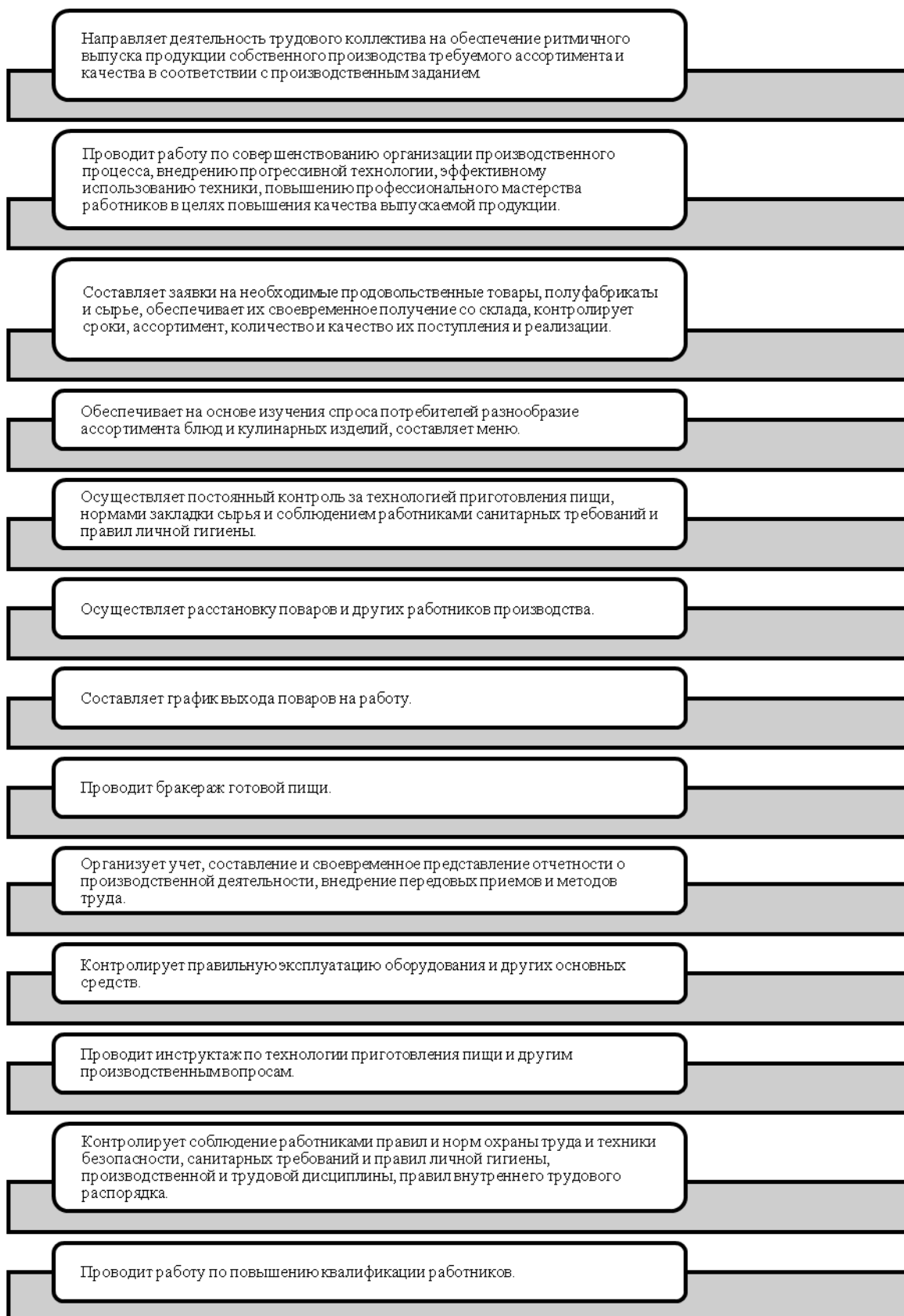


Рис. 2.3. Основные функции шеф-повара ресторана

«Арт-клуб «Студия»

Весь коллектив ресторана «Арт-клуб «Студия» является единой командой, которая должна добиться общей цели – увеличения прибыли.

Основной принцип, которым должен руководствоваться любой работник ресторана «Арт-клуб «Студия», независимо от его должности, уважение к личности. Ресторан «Арт-клуб «Студия» обеспечивает всем работникам равные возможности для проявления своих способностей в процессе трудовой деятельности.

Сотрудники ресторана «Арт-клуб «Студия» руководствуются следующими принципами (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Принципы ресторана «Арт-клуб «Студия»

Сотрудники ресторана уважают личную жизнь коллег, не допуская какого-либо вмешательства в нее.

Корпоративные ценности ресторана «Арт-клуб «Студия» показаны на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Корпоративные ценности ресторана «Арт-клуб «Студия»

Для быстрого и безошибочного контроля операций, полноценного анализа существующей ситуации, скорости и полноты обслуживания гостя, то есть для обеспечения высокой экономической эффективности и высокого качества услуг, неминуемым и незаменимым становится внедрение автоматизированных систем управления. На данное время ресторан «Арт-клуб «Сту-

дия» использует автоматизированную систему управления под названием R – keeper.

Таким образом, деятельность кафе организована с учетом специфики, принятой в общественном питании, на основе норм и правил, принятых в данной отрасли.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

В рамках анализа экономического потенциала организации оценим изменения финансового результата ООО «АРТ» (табл.2.1). Финансовая отчетность представлена в приложении 2.

Таблица 2.1

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «АРТ

Наименование показателей	Годы		
	2013	2014	2015
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ и услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	108 908	648 149	810 613
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	91 770	575 570	-726 260
Валовая прибыль	17 138	72 579	84 353
Коммерческие расходы	-	-	0
Управленческие расходы	-	-	0
Прибыль (убыток) от продаж	17 138	72 579	84 353
Прочие доходы и расходы	-	-	0
Проценты к получению	0	-	-
Проценты к уплате	12	-	0
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Прочие доходы	-	20 910	52 539
Прочие расходы	398	24 163	-51 559
Прибыль (убыток) до налогообложения	16 728	69 326	85 333
Отложенные налоговые активы	2	193	2 436
Отложенные налоговые обязательства	6	610	12
Текущий налог на прибыль	3412	18995	-25878
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	13312	50748	61898

По данным табл. 2.1 очевидной является существенная динамика выручки от продажи, что положительно характеризует деятельность предприя-

тия. В соответствии с ростом выручки предприятия увеличивается и себестоимость.

Соотношение изменения выручки и себестоимости показано на рис.2.6.

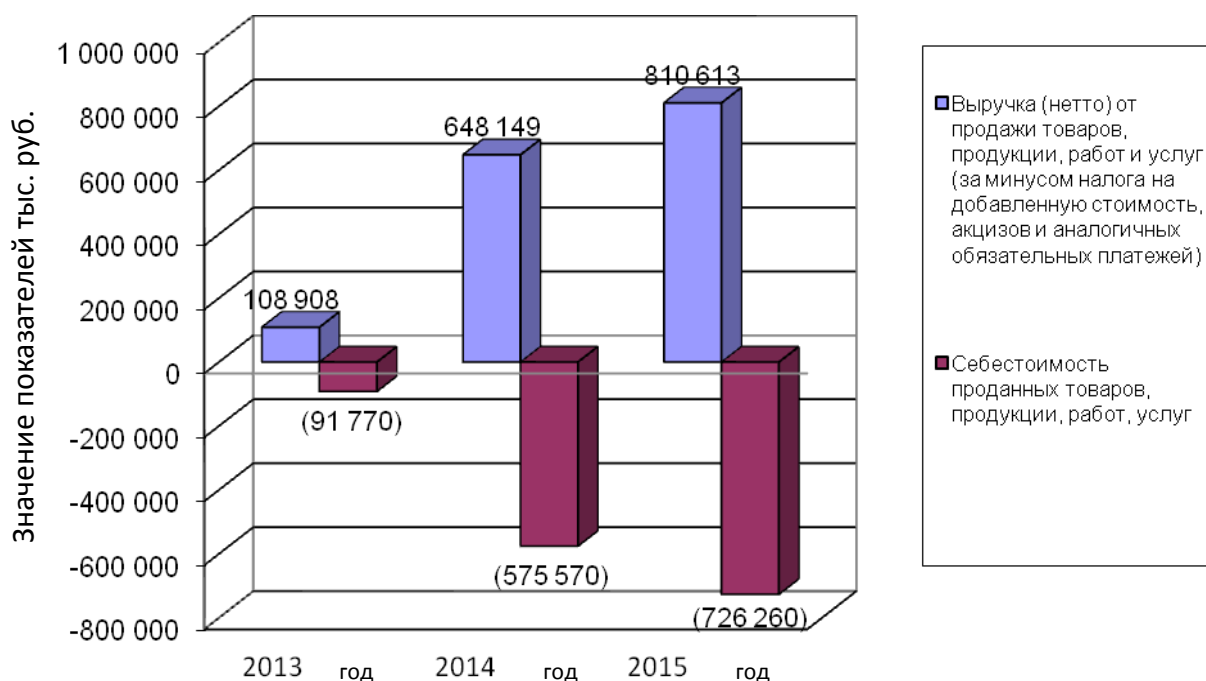


Рис. 2.6. Изменение выручки и себестоимости

В течение исследуемого периода предприятие имело прочие доходы и расходы. Их динамика имела тенденцию роста. Существенного влияния на прибыль предприятия они не оказали.

Динамика чистой прибыли ресторана «Арт-клуб «Студия» показана на рис. 2.7.

Итак, оценка экономического состояния ресторана «Арт-клуб «Студия» дает возможность сделать вывод, что финансовые результаты показывают тенденцию улучшения финансового состояния ресторана вследствие роста прибыльности его деятельности.

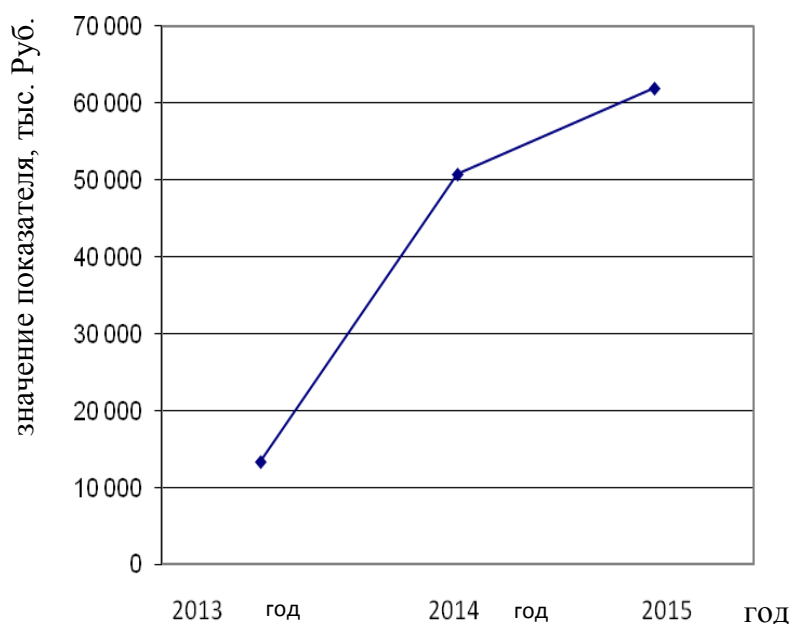


Рис. 2.7. Динамика чистой прибыли

Итак, оценка экономического состояния ресторана «Арт-клуб «Студия» дает возможность сделать вывод, что финансовые результаты показывают тенденцию улучшения финансового состояния ресторана вследствие роста прибыльности его деятельности.

По данным финансовой отчетности очевидно, что финансирование ресторана «Арт-клуб «Студия» осуществляется как за счет собственных, так и за счет заемных источников. Активы предприятия имеют тенденцию роста. Активы представлены в течение анализируемого предприятия преимущественно оборотными активами. Внеоборотные активы предприятия имеют в составе наибольшей составляющей основные средства. Оборотные же активы имеют в своей структуре преимущественно дебиторскую задолженность, что негативно влияет на финансовое состояние предприятия.

Для оценки финансового состояния предприятия определим показатели его ликвидности, финансовой устойчивости и рентабельности предприятия.

Коэффициенты ликвидности ресторана «Арт-клуб «Студия» показаны в таб. 2.2.

Таблица 2.2

Коэффициенты ликвидности ресторана «Арт-клуб «Студия»

Показатель	Годы			Изменение		
	2013	2014	2015	2015 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2014г. к 2013 г.
Величина собственных оборотных средств, тыс. руб.	62 838	101742	189 474	61,912	86,230	201,528
Коэффициент текущей ликвидности	1,456	1,679	1,685	15,266	0,377	15,701
Коэффициент срочной ликвидности	1,201	1,481	1,540	23,288	3,995	28,213
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,019	0,021	0,014	8,255	-33,32	-27,821

По результатам расчетов видно, что предприятие работает, имея собственные оборотные средства, что положительно характеризует деятельность, однако намечена тенденция роста данного показателя на конец периода рис. 2.8.

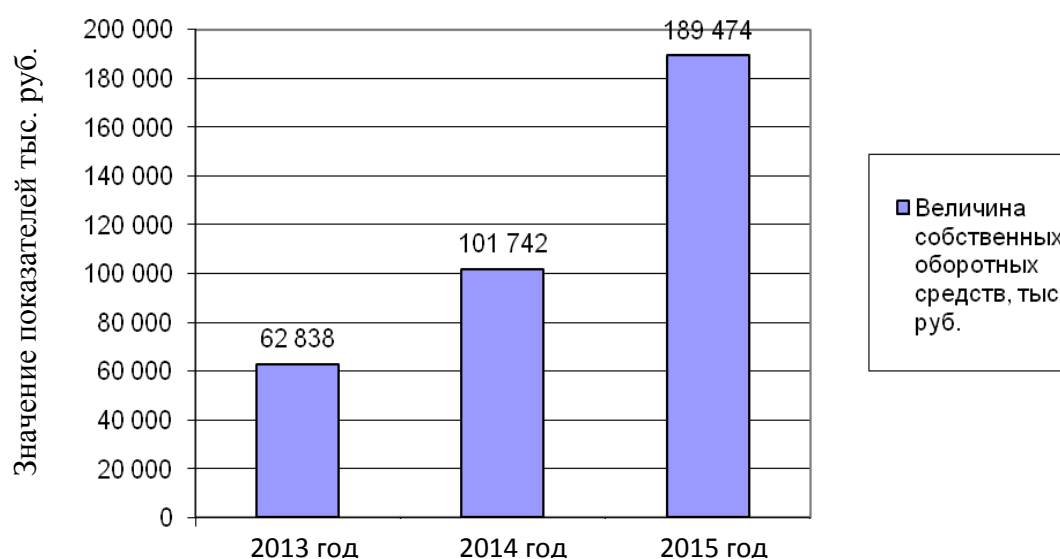


Рис. 2.8 Динамика собственных оборотных средств «Арт-клуб «Студия»

Аналогичные изменения и по показателям ликвидности. При этом уровень, текущий ликвидности можно охарактеризовать как не удовлетворяю-

ций нормам, а срочная ликвидность удовлетворяет норме. Несколько отклоняются от нормы абсолютная ликвидность.

Рассмотрим динамику финансовой устойчивости по данным коэффициентного анализа табл. 2.3.

По рассчитанным данным видно, что предприятие имеет низкий уровень автономии, но тенденция улучшается на конец 2014 года, и не удовлетворяет нормативу. В 2015 году коэффициент автономии незначительно сократился. Коэффициент финансовой устойчивости ресторана «Арт-клуб «Студия» не удовлетворяет норме и показывает, что 21% в 2013 году, 51% в 2014 году и 49% в 2015 году активов финансируется за счет устойчивых источников, то есть долю тех источников финансирования, которые предприятие может использовать в своей деятельности длительное время.

Таблица 2.3

Коэффициенты финансовой устойчивости ресторана «Арт-клуб «Студия»

Показатели	Нормативное значение	Годы			Изменение, %		
		2013	2014	2015	2014г./2013г.	2015г./2014г.	2015г./2013г.
Коэффициент автономии	>0,5	0,21	0,51	0,49	142,61	-4,65	131,32
Коэффициент финансовой устойчивости	>0,7	0,21	0,51	0,49	43,25	-4,78	131,61
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	≥ 1	0,31	1,05	0,96	241,31	-9,11	210,22
собственного капитала	[0,2÷0,5]	0,99	0,64	0,71	-35,35	11,50	-27,92
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	>0,1	0,21	0,40	0,41	92,02	0,80	93,55

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств при этом норме не соответствует в 2013, хотя имеет положительную динамику роста и

в 2014 удовлетворяет норме, в 2015 также практически удовлетворяет норме. Коэффициент маневренности собственного капитала в течение всего периода очень сильно отклоняется от нормы. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами удовлетворяет норме и имеет динамику роста.

Проанализируем деловую активность ресторана «Арт-клуб «Студия» по данным табл. 2.4.

Таблица 2.4

Коэффициенты деловой активности ресторана «Арт-клуб «Студия»

Показатель	Годы			Изменение, %		
	2013	2014	2015	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2015 г. / 2013 г.
Коэффициент оборачиваемости активов	1,93	5,19	3,68	269,15	70,83	190,64
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,73	6,37	4,28	367,57	67,16	246,85
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,14	7,33	4,72	342,98	64,49	221,19
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	2,13	10,00	7,43	470,23	74,30	349,39
Коэффициент оборачиваемости запасов	8,37	52,49	46,09	627,19	87,81	550,73

По данным табл. 2.4. очевидна динамика роста оборачиваемости активов ресторана Арт-клуб «Студия». Динамика роста оборачиваемости активов свидетельствует о повышении эффективности использования всех имеющихся ресурсов, независимо от источников их образования.

Рост оборачиваемости показывает, увеличение числа полных циклов производства и обращения, приносящих прибыль ресторана «Арт-клуб «Студия». И свидетельствует о росте прибыльности предприятия.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств также возрос по сравнению с 2013 годом. И свидетельствует о повышении эффективности использования оборотных средств ресторана «Арт-клуб «Студия». Существен-

ный рост коэффициента оборачиваемости запасов ресторана Арт-клуб «Студия» показывает увеличение скорости оборота запасов. Оборачиваемость запасов показывает, что в анализируемом периоде производились закупки с тенденцией увеличения их, что положительно характеризует деловую активность предприятия. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности характеризует скорость возврата денежных средств за товары, проданных в кредит. Увеличение этого показателя в динамике свидетельствует об улучшении работы с дебиторами, эффективности политики цен ресторана Арт-клуб «Студия». Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности имеет негативную тенденцию роста и значит, что ресторана «Арт-клуб «Студия» нужно все больше оборотов для оплаты имеющейся задолженности.

Также негативным является превышение уровня оборачиваемости кредиторской задолженности над дебиторской.

В рамках дальнейшего анализа определим показатели рентабельности ООО «АРТ». Рассчитанные коэффициенты показаны в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Коэффициенты рентабельности ресторана Арт-клуб «Студия»

Показатель	Годы			Изменение, %		
	2013	2014	2015	2014 г./ 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2015 г. / 2013 г.
Рентабельность продаж	15,74	11,20	10,41	-28,84	-7,07	-33,87
Рентабельность активов	23,57	40,64	28,07	72,41	-30,92	19,09
Рентабельность оборотных активов	57,70	15,70	23,37	-72,79	48,91	-59,49
Рентабельность собственного капитала	99,92	79,21	57,38	-20,73	-27,55	-42,57

Рассчитанные данные по всем показателям рентабельности показывают сокращение. Так, рентабельность продаж сократилась в 2014 году на 28 %, в 2015 – на 33 % по отношению к 2013 году, но сократилась на 7 % по отношению к 2014 году. Рентабельность активов имеет в 2014 году существенное

сокращение, а в 2014 тенденцию роста. Рентабельность оборотных активов имеет тенденцию сокращения. Рентабельность собственного капитала показывает, что анализируемое предприятие имеет возможность обеспечить удовлетворительный объем прибыли в отношении к оборотным средствам. Чем выше коэффициент, тем более эффективным становится предприятие, а, следовательно, ресторана «Арт-клуб «Студия» имеет негативную тенденцию прибыльности предприятия.

Проведенный анализ показал, что ресторан «Арт-клуб «Студия» имеет высокие показатели ликвидности, достаточный уровень финансовой устойчивости, положительную динамику изменения показателей деловой активности и рентабельности. В целом, предприятие можно охарактеризовать как динамично развивающийся субъект хозяйствования с потенциальной перспективой его дальнейшего развития.

3. Совершенствование качества предоставляемых услуг на предприятии

ООО «АРТ»

3.1. Результаты исследования качеств услуг, предоставляемых в

ООО «АРТ»

В данном исследовании мы исходим из классификации критериев анализа качества услуг, предложенной Аристовым О. В. [11]. Рассмотрим эту классификацию на схеме (рис. 3.1.)

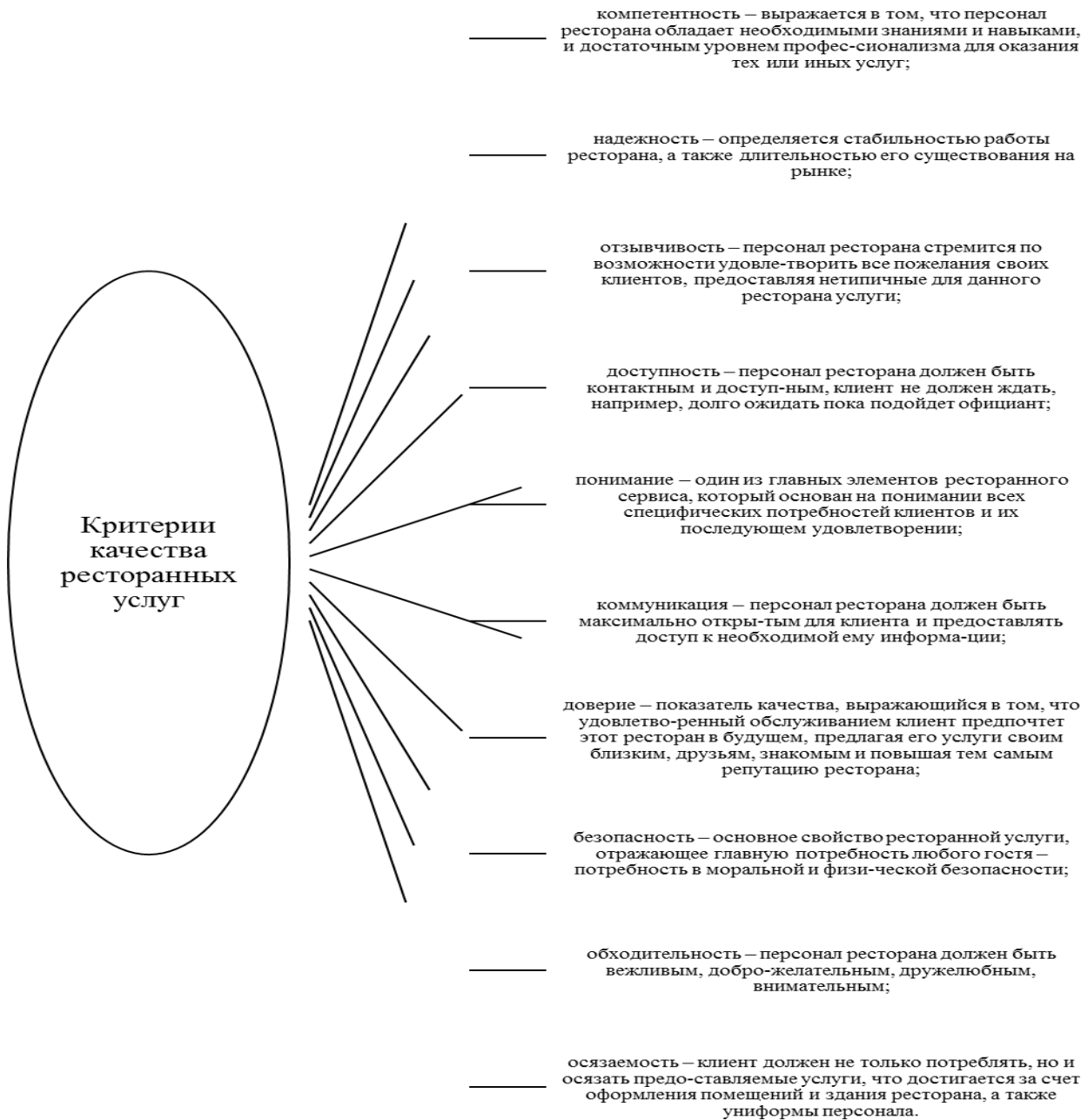


Рис. 3.1. Критерии качества ресторанных услуг

Проанализируем качество услуг в ООО «АРТ» по выделенным критериям:

1. ООО «АРТ» информирует прохожих о сфере деятельности – с 12:00 до 03:00 раздаются визитки и буклеты, с информацией (время работы, картинки с предлагаемыми блюдами и ценами, информация о том, что в есть специальное обеденное предложение). Внутри Арт-клуб «Студия» есть специальный уголок потребителя, в котором дана информация:

- копия свидетельства;
- копия лицензии на право торговли;
- копия ассортиментного перечня барной и кухонной продукции;
- закон РФ «О защите прав потребителя»;
- положение о ресторане: (распорядок работы; управление рестораном;
- должностные инструкции обязанности директора, зав. производством, менеджера, бухгалтера; листок вкладыш с информацией о месте нахождения «Книги отзывов и предложений» и ответственного за нее; информация о приемных часах директора).

2. В ООО «АРТ» применяется метод индивидуального обслуживания официантами. Модный, яркий интерьер придется по вкусу не только молодежи, а и средневозрастному числу населения. Очень удобное меню поможет гостю легко ориентироваться в ассортименте предлагаемых блюд и даст полную информацию о составе, энергетической ценности, выходе и цене каждого блюда. А еще в кафе проводятся тематические вечеринки, по вечерам зажигает музыкальными треками модный ди-джей. В кафе постоянно проходят различные акции, участвуя в которых можно получить подарок от заведения. Помимо непосредственно обслуживания, кафе оказывает различные дополнительные услуги:

- организация обслуживания торжеств;
- организация питания и обслуживания участников конференций,
- семинаров, совещаний, культурно-массовых мероприятий в зонах отдыха;

- услуги официанта по обслуживанию на дому;
- доставка кулинарной продукции по заказам потребителей, в том числе в банкетном исполнении;
- бронирование мест и столиков в зале на определенное время;
- организацию рационального, комплексного и диетического питания.

3. Придя ресторан «Арт-клуб «Студия», посетитель чувствует себя желанным гостем. Сразу спустившись в ресторан, гость встречает доброжелательного и приятно улыбающегося менеджера, что добавляет ему значимость и ощущение радушия. Недопустимо, чтобы гость более полуминуты оставался незамеченным. Его приветствует менеджер («добро пожаловать»), предлагает снять верхнюю одежду, помогает (если требуется) пристроить багаж, после чего приглашает посетителя пройти в зал, подсказывает, какие столы свободны и интересуется, доволен ли гость предложенным местом. На эту процедуру отводится не более трех минут. Если все столы заняты, клиента просят подождать, называя примерное время ожидания. Обязательное требование: приглашать можно только к чистому столу.

Официант всегда приветлив, но не болтлив, внимателен, но не навязчив. Для него важно сохранять постоянный зрительный контакт со своими гостями, не забывать желать приятного аппетита. Если гостю нужен совет, официант называет не менее трех блюд на выбор, не забыв упомянуть о фирменных блюдах, представив их в самом выгодном свете. Если по каким-либо причинам заказ гостя невозможно выполнить, нужно, извинившись, мотивировать отказ и предложить равноценную замену.

подача блюд требует правильной последовательности. Важно не перепутать заказы гостей и постараться обойтись без дополнительных уточнений. Закуски подают в течение семи минут после принятия заказа, а если они не предусматривались, то главное блюдо приносят через десять минут (за исключением случаев, когда в меню указано другое время).

Счет предъявляется в чистой папке. Официальная справка (распечатка машинного текста без рукописных исправлений) подается гостю по его

просьбе. Подавая счет, официант любезно интересуется, оправдал ли ресторан ожидания посетителя. Комментарии гостя передаются менеджеру. Процедура оплаты должна занять не более трех минут.

Менеджер и официант прощаются с каждым гостем в отдельности, проявляя дружелюбие, галантность. При необходимости посетителя провожают к выходу, помогают открыть дверь. Освободившийся стол в течение четырех минут должен быть подготовлен к приему для следующего посетителя.

Посещение ресторана не всегда проходит гладко, поэтому работники, непосредственно контактирующие с гостями (менеджер, официант), владеют методикой рассмотрения жалоб и претензий. Претензии рассматриваются немедленно, жалобы выслушиваются внимательно и с пониманием. В любом случае перед гостем следует извиниться. Если извинений и возмещения ущерба посетителю недостаточно, то вызывается лицо, которое уполномочено решать конфликты (менеджер или зав. производством). Об инциденте оповещается вышестоящее начальство. Письменные жалобы разбирает руководитель ресторана либо главный менеджер. Ответ дается клиентам в течение недели.

4. Убедившись, что посетители определились с выбором, официант возвращается к столу и принимает заказ. Если гости увлеклись беседой, официант может вежливо поинтересоваться, готовы ли они что-либо заказать. Выбор алкогольных напитков осуществляется одновременно с основным заказом.

В ресторане «Арт-клуб «Студия» существуют временные рамки процесса обслуживания клиентов, которые являются стандартам обслуживания в ресторане.

Общее время ожидания в процессе обслуживания должно быть минимальным. В ситуациях, где простой все же неизбежен, надо постараться сделать ожидание клиента приятным. Число посетителей в ресторане также играет большую роль. Если ресторан пользуется спросом, то гости, как прави-

ло, спокойно воспринимают более длительный период ожидания. Время ожидания может быть расценено по-разному: для посетителя ресторана, в распоряжении которого короткий обеденный перерыв, существует специальное обеденное предложение (в котором ресторан обязуется накормить гостя в течении 17 минут). Разнообразные развлечения позволяют скрасить ожидание выполнения ресторанной услуги и представить его более короткой (например, раздать маленьким детям игрушки, чтобы занять их между заказом и подачей блюда, это порадует их родителей; ожидание подачи блюд покажется более приятным за аперитивом; немедленная подача хлеба, бутербродов, печенья, минеральной воды, что позволит приглушить голод и жажду и сокращает ожидание заказанной еды, а большие экраны телевизор просто помогут забыть о времени). Если возникновение задержки связано с неправильным принятием заказа, можно, чтобы исправить положение, предложить в виде компенсации какую-то закуску, чтобы гость не чувствовал себя ущемленным, пока кухня исправляет упущение официанта.

В ресторане Арт-клуб «Студия» в декабре 2015 года проводился опрос, за участие в котором посетитель получал небольшой подарок – сувенирную ручку с логотипом ресторана. В опросе за 10 дней приняли участие 100 человек.

Наибольший балл получил «Интерьер», «Комфортная обстановка», «Удобное месторасположение», «Наличие парковки». Высокий балл, также получила ценность «Наличие дополнительных услуг». Примерно одинаково маленький балл получили быстрота и качество обслуживания. Наименьшее значение получила категория «Помощь персонала при выборе блюд».

В табл. 3.1 представлены оценки посетителей ресторана в отношении качества предоставляемых услуг.

Таблица 3.1

Оценки посетителями ресторана Арт-клуб «Студия» качества предоставляемых услуг (чел.)

Показатели	Варианты ответов		
	Нравиться	Не нравится	Воздерживаюсь от ответа
Быстрота обслуживания	20	57	3
Качество обслуживания	22	68	10
Помощь персонала при выборе блюд	12	65	23
Вкусовые качества блюд	37	37	26
Умение подать блюда	50	44	6
Наличие дополнительных услуг	35	45	20
Интерьер	78	20	2
Комфортная обстановка	88	9	3
Наличие парковки	50	38	12
Удобной месторасположение	60	33	7
Общее впечатление от ресторана	65	-	35

По данным табл. 3.1 видно, что наибольшую оценку у персонала получили такие показатели качества как «Комфортная обстановка», «Интерьер», «Удобной месторасположение», «Наличие парковки», «Умение подать блюда». Общее впечатление, которое произвел на посетителей ресторан, большинство респондентов ответили «Нравиться». Основные посетители ресторана это, прежде всего, работающие и живущие поблизости люди, молодежь. Рассмотрим общее впечатление по результатам опроса. Данные рис. 3.2. показывают, что максимальное количество положительных ответов посетителей ресторана приходится на «Интерьер», «Комфортную обстановку», «Наличие парковки», «Удобное местоположение».

Не удовлетворены посетители ресторана «Арт-клуб «Студия» «Быстрой обслуживания», «Качеством обслуживания», «Помощью персонала при выборе блюд», «Умением подать блюдо».

На рис. 3.2 представлена оценка уровня обслуживания в ресторане «Арт-клуб «Студия». Видно, что 67% не очень удовлетворены качеством услуг.

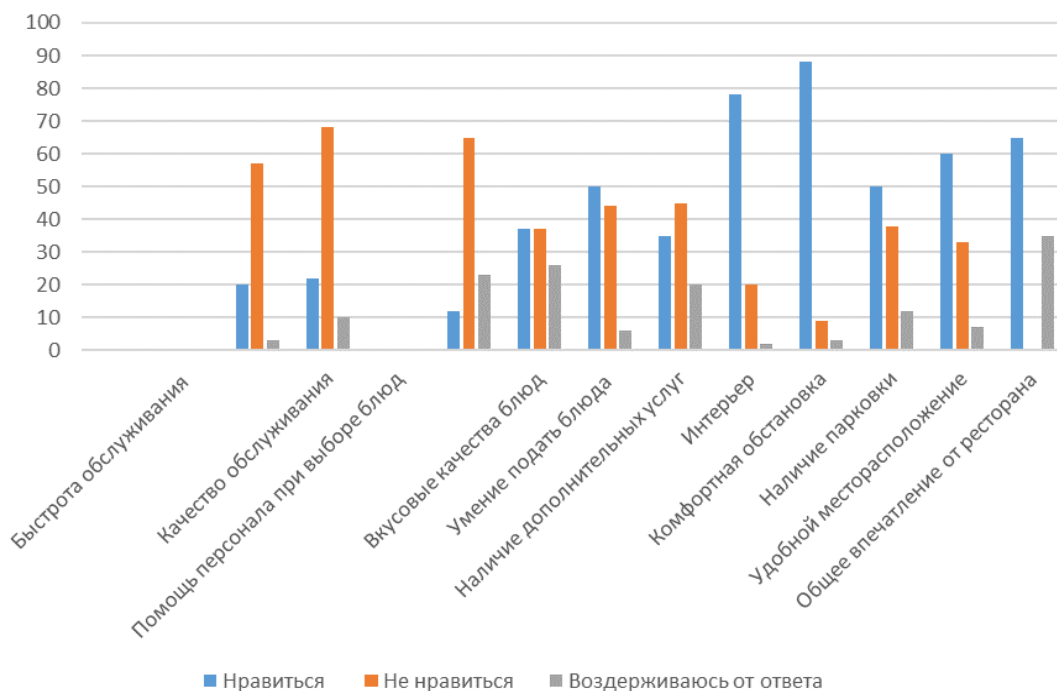


Рис. 3.2. Общая оценка уровня качества предоставляемых услуг

Таким образом, анализ деятельности ООО «АРТ» показал, что предприятие соблюдает все основные критерии качества услуг в процессе своей работы. Также анализ позволил увидеть, над какими критериями нужно поработать, чтоб добиться лучшего результата работы ресторана «Арт-клуб «Студия».

3.2. Рекомендации по совершенствованию качества предоставляемых услуг

В данной дипломной работе предлагаются следующие шаги по совершенствованию качества предоставляемых услуг на предприятии ресторанного бизнеса ООО «АРТ»:

- внедрение автоматизированной системы управления;
- внедрение эффективного технологического оборудования;

- обучение персонала (повышение квалификации);
- оценка качества обслуживания при помощи программы «Тайный Гость».

Рассмотрим подробнее каждую рекомендацию.

1. Внедрение автоматизированной системы управления.

При своей простоте и дешевизне АСУ имеет широкие возможности. Она позволяет контролировать работу всех подразделений ресторана, получать оперативные отчеты по выручке и реализации продукции. Также она помогает наладить четкое и грамотное обслуживание клиентов в зале, распечатку заказов на кухне, расчет себестоимости продукции. Функции разграничения должностных полномочий помогают контролировать деятельность сотрудников ресторана, предотвращая тем самым злоупотребления со стороны персонала.

Для предприятий питания необходимо приготовление блюд, высокого качества за отведенное время, когда заказов очень много, необходима высокая скорость работы, не допускающая создания задержек – это возможно с помощью автоматизированной системы управления.

Поскольку взаимоотношения с потребителем являются важнейшим критерием качества – АСУ позволит эффективно ускорить процесс обслуживания и усовершенствовать качество предоставляемых услуг в целом.

АСУ позволит:

- повысить скорость и качество обслуживания;
- осуществлять контроль работы персонала;
- осуществлять видео наблюдение за реализуемыми процессами;
- свести к минимуму вероятность ошибок при работе персонала;
- контролировать весь путь движения продуктов от получения сырья до реализации готовой продукции;
- давать своевременную информацию о необходимости пополнения запасов продуктов;
- производить контроль закупок;

- контроль движения продуктов;
- улучшить работу с поставщиками.

С помощью системы видеонаблюдения можно будет контролировать качество обслуживания гостей, а при производстве продукции на кухне комплекс автоматизации позволит в первую очередь непосредственно получить представления грамотности действий производственного персонала.

Система автоматизации даст возможность ежедневно оценивать эффективность работы каждого сотрудника в объективно количественном измерении от уборщицы до администратора.

2. Внедрение эффективного технологического оборудования предполагает повышение качества продукции, которое является важнейшим фактором увеличения эффективности работы предприятия.

Оборудование является одним из важных факторов, влияющих на качество продукции. Внедрение эффективного технологического оборудования способствует улучшению качества продукции, производительности труда.

Пароконвектомат – оборудование высоких технологий, благодаря которому возрастает качество продукции (стабильное качество готовых блюд).

Пароконвектомат – это универсальный тепловой агрегат, совмещающий в себе сразу два вида оборудования: это пароварочный аппарат и конвекционный жарочный шкаф, способен заменить несколько других устройств; плиту, опрокидывающуюся сковороду, пищеварочный котел, фритюрницу.

Оборудование позволяет рационально использовать, время работника. Экономия электричества и воды составляет не менее 30%, и сокращает потери веса блюд при приготовлении до 30%.

3. Обучение персонала (повышение квалификации).

Важнейшим условием качества предоставляемых услуг на предприятии является развития у работников профессиональных знаний и навыков. Для повышения уровня квалификации персонала, необходимо создать условия

для профессионального продвижения сотрудников, обучения, что приведет к более качественному обслуживанию потребителей.

Существует множество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы: обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места. Основными методами обучения на рабочем месте, что наиболее приемлемо в нашем случае являются: инструктаж, ротация.

Цели инструктажа можно определить следующим образом:

- оценка деятельности на фоне общепринятых стандартов работы;
- тренинг мастерства и приемов работы;
- создание позитивных взаимоотношений в работе с помощью примера, стимулирования и инструктажа;
- оценка уровня улучшения деятельности и эффективности обучения.

Участие в тренинге повышает восприимчивость работников ресторанного сервиса к проблемам посетителей, развивает умение взаимодействовать с членами коллектива и гостями. Отдельной и наиболее значимой частью любых тренингов является контроль полученных знаний.

Также сотрудники ресторана Арт-клуб «Студия» каждые три месяца проходят курсы в Белгородском центре повышения квалификации, где получают профессиональную переподготовку.

Рекомендуется посещение следующих курсов:

- для барменов ресторана он-лайн обучение в учебном центре Б.А.Р. г. Москва. Курсы длятся три недели, их стоимость составляет 16 тысяч рублей. Они разработаны с учетом пожеланий и требований, которые предъявляют руководители баров и ресторанов. Обучение ведется по международным стандартам и методике Всемирной Ассоциации Барменов;

- для поваров и кондитеров ресторана – курсы в Ноше-Профакадемии, обучение длится два месяца, их стоимость составляет 10 тысяч рублей. Сотрудники получают новые знания и технологии в приготовлении блюд.

4. Программа исследования качества обслуживания «Тайный Гость».

Компания «Профпоинт» проводит оценку работы персонала методом «Тайный Гость». Она работает по принципу кадровой лаборатории, анализируя проблемы с персоналом и синтезируя действительные и выгодные решения.

Это стандартное экспертное исследование с целью получения общей информации об уровне качества услуг независимыми лицами.

Оценка качества предоставляемых услуг по методу «Тайный гость» позволит:

- улучшить качество обслуживания гостей;
- увидеть проблемные места в работе сотрудников;
- повысить продуктивность работы персонала;
- корректировать программы обучения для персонала;
- корректировать систему мотивации сотрудников.

Оценка качества обслуживания производится по следующим параметрам:

- внешний вид сотрудника;
- начало контакта;
- доброжелательность, вежливость и активность;
- профессиональная компетентность (знание меню, умение предложить альтернативу);
- умение провести до-продажу;
- скорость выполнения заказа;
- завершение контакта и прощание.

Можно сделать вывод, что ресторан Арт-клуб «Студия» не стоит на месте, совершенствуя качество предоставляемых услуг. Внедряет новые технологии в развитие предприятия.

Между качеством и эффективностью существует прямая связь. Повышение качества способствует повышению эффективности, приводя к снижению затрат и повышению прибыли. Затраты по совершенствованию мер ка-

чества услуг на предприятии отражены в таблице 3.2. По данным таблицы 3.2. видно, что затраты по совершенствованию мер составят 258,49 тыс. руб.

Переменные издержки сократятся на 26243 тыс. руб. в месяц, 314916 тыс. руб. в год, а постоянные вырастут за счет амортизации. Амортизация на пароконвектомат составит 1664 тыс. руб. в месяц, 19977 тыс. руб. в год.

Таблица 3.2

Затраты по совершенствованию мер управления качества услуг на
предприятии ресторанного бизнеса ООО «Арт»

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Затраты на внедрение автоматизированной система управления (АСУ) «Aloha POS»	130
Затраты на покупку Пароконвектомата «АБАТ» ПКА 6-1/1 ПМ «ЧУВАШТОРГТЕХНИКА»	99,887
Затраты на обучение персонала	19
Затраты на программу исследования качества обслуживания «Тайный Гость»	9,600
Всего	258,49

Применение пароконвектомата позволит максимально эффективно использовать тепловое оборудование с наибольшей выгодой (таблица 3.3).

Благодаря уменьшению процента тепловой обработки закупка сырья сократиться на 15%, расходы на электроэнергию при использовании оборудования сократятся на 35%.

Таблица 3.3

Расчет снижение затрат при работе пароконвектомата
(стоимость затрат на 2016 г.), тыс. руб.

Показатель	Затраты до внедрения оборудования	Затраты после внедрения оборудования	Экономия затрат
1	2	3	4
Сырье (мясо, рыба, масло) уменьшение потерь веса при тепловой обработке означает сокращение закупок исходного продукта в среднем на 15%	1280400	1088340	192060

Окончание табл. 3.3

1	2	3	4
Электроэнергия Благодаря автоматического регулирования снижение расхода электроэнергии в среднем на 35% (4.50 руб. за кВт/ч)	351000 (6500 кВт/ч)	228144 (4225 кВт/ч)	122856
Итого:	1631400	1316484	314916

Таблица 3.4

Анализ предполагаемых издержек постоянных и переменных на 2016 г.

Показатели	Годы		Прогнозируемые 2016 г. с учетом нового оборудования
	2015	2016	
Издержки всего (тыс. руб.)	7100	8520	8225
Издержки постоянные (тыс. руб.)	3760	3834	3854
Издержки переменные (тыс. руб.)	3340	4686	4371
Уровень издержек всего (в %)	74	77	75

При введении пароконвектомата предполагаемый доход предприятия повысится на 5%, при этом следует определить затраты, рассчитать прибыль от мероприятия и эффективность данного мероприятия. Данные расчеты представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Экономические показатели внедрение пароконвектомата

Наименование показателей	Единица измерения	Сумма
Затраты на покупку пароконвектомата «АБАТ» ПКА 6-1/1 ПМ «ЧУВАШТОРГТЕХНИКА»	тыс. руб.	99,887
Предполагаемый доход – 5% от выручки	тыс. руб.	478,5
Прибыль от мероприятия	тыс. руб.	378,6
Экономическая эффективность	%	3,8
Срок окупаемости	год	2,6

В соответствии с приведенными данными таблицы, предполагаемый доход после введения данного оборудования составит 478,5 тыс. руб., а прибыль от мероприятия составит 378,6 тыс. руб. при сроке окупаемости около 2,6 года, экономическая эффективность 3,8%.

При введении автоматизированной системы управления (АСУ) «Aloha POS» предполагаемый доход повысится на 10%, при этом следует определить затраты, рассчитать прибыль от мероприятия и эффективность данного мероприятия. Данные расчеты представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Экономические показатели автоматизированной система управления (АСУ)
«Aloha POS»

Наименование показателей	Единица измерения	Сумма
Предполагаемый доход – 10% от выручки	тыс. руб.	956.9
Прибыль от мероприятия	тыс. руб.	826.9
Экономическая эффективность	%	6,3
Срок окупаемости	год	1,5

В соответствии с приведенными данными таблицы, предполагаемый доход после введения АСУ составит 956,9 тыс. руб., а прибыль от мероприятия составит 826,9 тыс. руб. при сроке окупаемости около 1,5 года. Экономическая эффективность 6,3 %.

В соответствии с приведенными табличными данными программы обучения, предполагаемый доход после введения составит 287,1 тыс. руб., а прибыль от мероприятия, составит 252,5тыс. руб. при сроке окупаемости около 0,1 месяцев, экономическая эффективность 8,8 %.

При введении программы обучение персонала (тренинги), а также внедрение программы «Тайный Гость» предполагаемый доход повысится на 10%, при этом следует определить затраты, рассчитать прибыль от мероприятия и эффективность данного мероприятия. Данные расчеты представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Экономические показатели программы обучение персонала (тренинги), а также внедрение программы «Тайный Гость»

Наименование показателей	Единица измерения	Сумма
Затраты на обучение персонала и внедрение программы «Тайный гость»	тыс. руб.	28,6
Предполагаемый доход - 10 % от выручки	тыс. руб.	287,1
Прибыль от мероприятия	тыс. руб.	252,5
Экономическая эффективность	%	8,8
Срок окупаемости	год	0,1

В соответствии с приведенными табличными данными программы обучения, предполагаемый доход после введения составит 287,1 тыс. руб., а прибыль от мероприятия, составит 252,5 тыс. руб. при сроке окупаемости около 0,1 месяцев, экономическая эффективность 8,8 %.

Еще существует такая проблема, как возможная потеря постоянных клиентов ресторана Арт-клуб «Студия». У ресторана очень много постоянных клиентов, но вероятность того, что они будут посещать именно этот ресторан и не захотят поменять его на более лучший, не так уж и велика. Этот вопрос можно решить следующими способами:

– можно создать карты для постоянных клиентов, которая будет предоставлять скидку продукцию ресторана. Или же можно создать карту накопительных бонусов, которая в дальнейшем будет давать право гостям расплачиваться накопленными бонусами.

– также можно придумать программу лояльности для постоянных посетителей, в виде скидки в день рождения и получения небольших подарков за счет заведения. Это могут быть небольшие сувениры (возможно в виде ручек с логотипом компании, блокнотов, календарей и т.д).

– также можно разработать кофе или чай небольших объемов в виде «комплимент от Арт-клуб «Студия», предоставляемый наиболее частым гостям ресторана.

Одной из первостепенных проблем является текучесть кадров. Существуют пути решения этой проблемы:

- можно повысить заработную плату на столько, на сколько это возможно. Сотрудники будут держаться за свою работу.

- создать систему премирования сотрудников (за высокие оценки при прохождении программы «Тайного гостя»). Что также даст стимул персоналу качественно предоставлять услуги ресторана.

- возможно организовать психологические тренинги, с целью создания единого командного духа у сотрудников.

- организовать побольше коллективных мероприятий для отдыха сотрудников в неформальной обстановке (экскурсии, прогулки за город, спортивные мероприятия).

- выдвигать лучшего работника по итогам каждого месяца и награждать его премией или другими ценными призами. Что даст стимул персоналу, на высшем уровне выполнять свои обязанности.

И так, можно сделать вывод об эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию качества предоставления услуг на предприятии ООО «АРТ».

Автоматизированная система управления и внедрение эффективного технологического оборудования повысят скорость и качество предоставления услуг, а также позволит рационально использовать время работника. Обучение персонала, проведение программы «Тайный гость» и система премирования сотрудников поможет выполнять свою работу более профессионально.

Все это способствует уменьшению текучести и приводит к более стабильной работе предприятия, что положительно повлияет на общую атмосферу ресторана Арт-клуб «Студия».

Заключение

Качество, как категория, отражает совокупное проявление факторов производства, организации и управление процессом формирования продукции. Вместе с тем мировой опыт показывает, что именно в условиях открытой рыночной экономики, в условиях острой конкуренции, проявляются факторы, которые делают качество условием выживания предприятий.

Главная причина пристального интереса к качеству – изменение условий, стратегий и методов острейшей конкурентной борьбы за рынки сбыта между производителями аналогичной продукции.

Индустрия питания, являющаяся одной из крупнейших отраслей мировой экономики, бурно развивается. Ресторанный комплекс является важнейшим элементом социальной сферы, играющим большую роль в повышении эффективности общественного производства и соответственно росте жизненного уровня населения.

В целом, ресторанный бизнес напрямую зависит от уровня расходов своих клиентов. В современных условиях рестораны вынуждены бороться за «место под солнцем», а при наличии возможности стремиться к расширению своего бизнеса. Борьба за выживание и расширение бизнеса становится повседневной заботой для многих участников рынка ресторанных услуг.

Очевидно, что производство продуктов питания приносит в бюджеты разных уровней высокие доходы, становясь частью экономики. В связи с этим изучение качества предоставляемых услуг на предприятии общественного питания представляет собой актуальную задачу.

Также необходимо отметить, что в настоящее время выживаемость любого предприятия, его устойчивое положение на рынке определяется уровнем конкурентоспособности. Повышение качества предоставляемых услуг на предприятии питания определяет рост эффективности производства, оказывает существенное влияние на рентабельность предприятий, а, следовательно, и их конкурентоспособность на рынке ресторанных услуг.

Поэтому, чтобы предоставляемые услуги на предприятиях общественного питания были конкурентоспособны, необходима постоянная, целенаправленная, кропотливая работа по повышению качества. Другими словами, можно сказать, что любое предприятие, желающее укрепить свои позиции в жесткой конкуренции и максимизировать свою прибыль, должно уделять большое внимание не только передовым технологиям, квалифицированному персоналу, но и рациональной организации работ по эффективному управлению предприятием с привлечением системы менеджмента качества.

Значительное влияние на качество предоставления услуг общественного питания оказывает материальная среда, поэтому проблема качества предоставления услуг было и остается актуальной сферой. Оно является стратегической проблемой, от решения которой зависит стабильность деятельности предприятия. Процесс улучшения качества, объединяющий деятельность многих подразделений, коллективов, сферы услуг общественного питания, необходим не только для получения прибыли при их оказании, но главное – потребителям в целом и их интересам. Услуги, которые обладают соответствующей прибыльностью (разностью между продажной ценой и себестоимостью), должны находить постоянный сбыт. Приобретая услугу, потребители оплачивают ее стоимость, не только потому, что она необходима, но и потому, что она им понравилась.

В условиях рыночной экономики совершенствование качества предоставляемых услуг, является залогом того, что ООО «АРТ» останется конкурентоспособным на долгие годы и продолжит свое развитие. Следовательно, бюджеты всех уровней пополнятся налоговыми сборами взимаемых с предприятия. Население будет обеспечено рабочими местами и средствами к существованию. В масштабах всей страны работа каждого предприятия приводит к росту валового внутреннего продукта. Можно сказать, что совершенствование качества ведет страну к экономическому процветанию.

На основе опроса посетителей формируется информация о фактическом качестве, а полученные результаты должны анализироваться управлен-

ческими звеньями. По результатам анализа должны вырабатываться решения, способные оказать воздействия на уровень фактического качества, должен быть составлен план мероприятий по повышению уровня качества обслуживания гостей.

Первоочередные задачи, стоящие перед ООО «АРТ», для того чтобы совершенствовать качество, это – ответственность руководства в первую очередь, также:

- вовлечение в систему качества персонала,
- обучение и всеобщая ответственность персонала,
- ориентация на потребителя,
- минимизация потерь.

В дипломной работе было рассмотрено, что такое качество и управление качеством.

Ресторан Арт-Клуб «Студия» применяет для работы стандарт для предприятий общественного питания, работает в соответствии с Законами Российской Федерации «О защите прав потребителей», «О техническом регулировании» и обеспечивает безопасность потребителей и экологические требования по безопасности окружающей среды.

Контингент посещающих ресторан Арт-Клуб «Студия» – это в основном постоянные клиенты, среднего класса, служащие находящиеся рядом деловых центров и офисов, в возрасте от 35 лет.

В ресторане Арт-Клуб «Студия» применяют две формы расчетов – предварительные и последующие. Также существует два вида обслуживания официантами – индивидуальный и бригадный.

Анализ, проведенный во второй части дипломной работы, свидетельствует, что главная причина финансовых потерь кафе, связанных с качеством обслуживания посетителей. Из проведенного опроса посетителей было видно, что, качество обслуживания не всегда на высоте.

Для устранения выявленных недостатков управления качеством услуг и повышения конкурентоспособности предприятия были предложены следующие мероприятия:

- внедрение автоматизированной системы управления (АСУ);
- внедрение эффективного технологического оборудования;
- постоянное обучение персонала (повышение квалификации);
- оценка качества обслуживания при помощи программы «Тайный Гость».

Для повышения квалификации работников предприятия предложено проводить тренинги. Рост профессионализма работников влечет за собой рост производительности труда работников и, как следствие, эффективное использование рабочего времени. Повышение профессионализма персонала также способствует росту производительности труда.

Внедрение вышеизложенных мероприятий может повлиять на деятельность предприятия ресторанного бизнеса ООО «АРТ».

Таким образом, анализируя приведенные расчеты, можно утверждать об эффективности разработанной мероприятий по совершенствованию управления качеством услуг на предприятии ресторанного бизнеса ООО «АРТ». Итак, задачи данной работы выполнены, цель достигнута.

Список использованных источников

1. О защите прав потребителей [Текст]: федер. закон от 07.02.1992.№2300-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – 52 с.
2. О техническом регулировании [Текст]: федер. закон от 27.12.2002г. №184-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – 64 с.
3. ГОСТ Р 50762-2007. Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания. [Текст]. – Введ. 2010-07.01. – М. : Изд-во стандартов, 2010. – 15с.
4. ГОСТ Р 50763-2007. Услуги общественного питания. Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. [Текст]. – Введ. 2009-01-01.–М. : Изд-во стандартов, 2009. – 23 с.
5. ГОСТ Р 50764-2009. Услуги общественного питания. Общие требования. [Текст]. – Введ. 2011-01-01.– М. : Изд-во стандартов, 2011. – 11с.
7. Услуги общественного питания. Термины и определения [Текст] : ГОСТ Р 50647-2010. – Введ. 2012-01-01.–М.: Изд-во стандартов, 2011. – 30 с.
8. Басовский, Л. Е. Управление качеством учебник [Текст] : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2008. – 211 с.
9. Богушева, В. И. Организация обслуживания ресторанов и баров [Текст] : руководство для руководителей ресторанов / В. И. Богушева. – 5-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д. : Феникс, 2009. – 416 с.
10. Бондаренко, Г. А. Гостиничное и ресторанное хозяйство [Текст] : учебно-практич. пособие / Г. А. Бондаренко. – Мн. : БГЭУ, 2011. – 126 с.
11. Браймер, Р. Основы управления в ресторанном бизнесе [Текст] : пер. с англ. / Р. Браймер. – М. : Агент пресс, 2011. – 461 с.
12. Бурменко, Т. Д. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг. Практикум [Текст] : учеб. Пособие для студ. заочной формы обучения / Т. Д. Бурменко. – М. : Кнорус, 2013. – 422 с.

13. Быстров, С. А. Экономика и организация ресторанного бизнеса [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов / С. А. Быстров. – М. : ФОРУМ, 2011. – 464 с.

14. Великанова, О. М. Как преуспеть в ресторанном бизнесе [Текст] : О. М. Великанова // Ресторанные ведомости. – 2010. – № 9. – С.17-19.

15. Волкова, И. В. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть [Текст] : учеб. пособие / И. В. Волкова. – М. : Наука, 2010. – 184 с.

16. Давыдович, А. Р. Качество обслуживания и сохранение постоянных клиентов на предприятиях питания [Текст]: материалы научно-практической конференции // А. Р. Давыдович, С. А. Калашникова : под общ. ред. Р. Давыдович. – Сочи : РИО СНИЦ РАН, 2010. – С. 88-91.

17. Доценко, А. В. Практическое руководство по санитарному надзору за предприятиями пищевой и перерабатывающей промышленности, общественного питания и торговли [Текст] : руководство для предприятий / А. В. Доценко. – М. : ГИОРД, 2013. – 365 с.

18. Ефимов, С. Технология обслуживания банкетов [Текст] : С. Ефимов // Современный ресторан. – 2011. – № 7. – С. 31-45.

19. Зайцев, Н. А. Экономика предприятий общественного питания [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Зайцев. – М. : Экзамен, 2010. – 767 с.

20. Ильенкова, С. Д. Управление качеством [Текст] : учеб. пособие / С. Д. Ильенкова. – М. : ЮНИТИ, 2010. – 57 с.

21. Калашников, А. Ю. Кафе, бары и рестораны: организация, практика [Текст] : учеб.-метод. пособие / А. Ю. Калашников. – М : Речь, 2011. – 185 с.

22. Липатова, Л. Н. Влияние качества на экономическую эффективность предприятия питания [Текст] / Л. Н. Липатова // Сборник РГТЭУ. – 2011. – №9. – С. 18-19.

23. Мальгин, В. А. Стратегическое управление предприятием [Текст] / В. А. Мальгин // Пищевая промышленность. – 2011. – №9. – С. 18-19.

24. Минько Э. В. Менеджмент качества [Текст] : учеб. пособие / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский; под общ. ред. Э. В. Минько. – СПб. : Питер, 2011. – 272 с.

25. Надежин, Н. А. Современный ресторан и культура обслуживания [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Надежин, В. А. Красильников, Н. А. Красильников. – М. : Экономика, 2011. – 128 с.

26. Огвоздин, В. Ю. Управление качеством: Основы теории и практики [Текст] : учеб. пособие / В. Ю. Огвоздин. – 6-е изд. – М. : Дело и Сервис, 2010. – 304 с.

27. Оробейко, Е. С. Организация обслуживания: рестораны и бары [Текст] : учеб. пособие / Е. С. Оробейко. – М.: Альфа М; ИНФРА-М, 2010. – 320 с.

28. Ревенков, А. Н. Состояние и перспективы развития пищевой промышленности [Текст] / А. Н. Ревенков // Библиотеки учебных заведений. – 2010. – № 3. – С. 108 – 110.

29. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб.-метод. пособие / Г. В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2011. – 688 с.

30. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Б. Ю. Сербиновский. – М. : Дашков и Ко, 2012. – 395 с.

31. Сидякова, В. А. Управление качеством обслуживания в общественном питании, как показатель конкурентоспособности предприятия [Текст] / В. А. Сидякова // Вестник НГИЭИ. – 2013. – № 7 (26). – С. 116-122.

32. Сирый, В. К. Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно [Текст] : учеб.-метод. пособие / В. К. Сирый, И. О. Бухаров, С. В. Ярков; под общ. ред. В. К. Сирый. – М. : ЭКСМО, 2008 – 352 с.

33. Сокирянский, Ф. Л. Технология и организация услуг питания: банкетные услуги [Текст] : учеб. пособие / Ф. Л. Сокирянский.– Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2012. – 140 с.

34. Тультаев, Т. А. Маркетинг услуг [Текст] : учеб. пособие / Т. А. Тультаев.– М : ИНФРА, 2013. – 207 с.

35. Усов, В. В. Организация производства и обслуживания в ресторане [Текст] : учеб.-метод. пособие / В. В. Усов. – М. : Высшая школа, 2012. – 388 с.

36. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг [Текст] : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2010. – 448 с.

37. Фоминых, И. Л. Технология и организация услуг питания : банкетные услуги [Текст] : учеб. пособие / И. А. Фоминых. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2012. – 140 с.

38. Хмырова, С. В. Ресторанный маркетинг [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов / С. В. Хмырова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 255 с.

39. Цветаев, В. М. Управление рестораном [Текст] : учеб. пособие / В. М. Цветаев. – СПб : Питер, 2010. – 412 с.

40. Шаховой, В. А. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро; под общ. ред. В. А. Шаховой. – М. : Вершина, 2010. – 544 с.

41. Шекшня, С. В. Управление предприятием [Текст] : учеб. пособие / С. В. Шекшня. – М. : Интел-Синтез, 2010. – 347 с.

42. Эгертон-Томас, К. Ресторанный бизнес: как открыть и успешно управлять рестораном [Текст] : учеб. пособие / К. Эгертон-Томас. – М. : Росконсульт, 2012. – 272 с.

Приложение

Приложение 1

Меню

Холодные закуски

Икра зернистая лососевая в розетке	
Икра лососевая, сливочное масло/ 50/50/1 гр.....	500 р.
«Розовая Лагуна»	
Масляная х/к, форель морская слабосоленая, тунец холодного копчения, Лимон, зелень, салат листовой/ 60/60/60/6/5/5 гр.....	600 р.
Сельдь по-русски	
Филе сельди, картофель отварной, красный лук, растительное масло, зелень 100/75/10/1/5 гр.....	230 р.
Лосось в нарезку	
Слабосоленая лосось, с лимоном, маслом и зеленью 120/50 гр.....	400 р.
Тунец в нарезку	
Филе тунца слабосоленое, с лимоном, маслом и зеленью 80/50 гр.....	350 р.
Масляная рыба холодного копчения	
Масляная рыба холодного копчения, с лимоном, маслом и зеленью 120/50 гр	280 р.
Омуль в нарезку	
Филе омуля слабосоленое, с лимоном, маслом и зеленью 100/50 гр.....	320 р.
«Строганина из муксуна якутского»	
Филе муксуна, соус клюквенный, соль перец 120/50/25гр.....	370 р.
Язык говяжий	
Отварной говяжий язык, хрен, зелень свежая, салат листовой 100/30 гр.....	350 р.
«Ассорти мясное»	
Буженина, рулет куриный, язык говяжий отварной. Зелень свежая, салат листовой, маслины 50/50/50/30 гр.....	400 р.
"Гастрономическое ассорти".	
Ветчина, колбаса, сыр зелень 150/5 гр.....	270 р.
"Рулетики из ветчины"	
Ветчина из индейки, сыр, чеснок, зелень, яйцо куриное отварное, майонез / 180 гр.....	220 р.
«Рулет куриный с сыром»	
Куриное филе с кожей, чеснок, сыр, майонез, соль, перец ч.м., зелень, помидоры черри100/5гр.....	180 р.
«Бастурма»	
Сыровяленая говядина в специях с зеленью 80/5 гр.....	200 р.
Ассорти овощное	
Огурец свежий, помидор свежий, перец болгарский, зелень, салат листовой 320 гр.....	200 р.
Ассорти соленья	
Капуста квашеная, огурцы соленые, помидоры соленые, перец маринованный, чеснок маринованный, салат листовой, зелень/ 380гр.....	220 р.
Ассорти сырное	
Сливочный, камамбер, домашний, виноград, грецкий орех, мед натуральный 60/30/63/50/10/30 гр.....	450 р.
Грибы из погребка	
Ассорти из лесных маринованных грибов, красный лук, зелень, масло растительное 150 гр.....	260 р.
Завитки из баклажан	
Баклажаны гриль, сыр, грецкий орех, помидоры черри, клюква, зелень, салат листовой 206 гр.....	200 р.
Маслины, оливки	
Маслины, оливки, зелень, лимон 106 гр.....	160 р.
Лимон	

Лимон 50 гр.....30 р.

Салаты

Салат с копченым лососем

Огурец, помидор, салат листовой, лосось копченый на оливковой щепе, лимон, оливковое масло, зелень свежая/146 гр.....430 р.

Салат с раковыми шейками

Раковые шейки, картофель отварной, огурец свежий, икра красная, майонез 220/10гр.....300 р.

Салат из сельди по-деревенски

Филе сельди, лук красный, картофель, морковь, огурцы соленые, горошек консервированный, майонез, зелень 240 гр.....180 р.

Салат из печени трески с зеленью

Печень трески консервированная, картофель отварной, огурец соленый, лук красный и зеленый, салат листовой, руккола, лимон, зелень 280/32гр.....280 р.

Салат из телятины

Телятина жареная, помидор свежий, лук зеленый, кинза, свежий огурец, масло растительное, зелень, соевый соус / 315 гр.....370 р.

Салат из куриной грудки с перцем

Куриная грудка отварная с клубничным соусом, яблоком, и грецким орехом /200 гр.....200 р.

«Цезарь» с курицей

Листья салата «Ромэн» в классической заправке, с гренками, курицей, перепелиное яйцо, помидоры черри / 310 гр.....320 р.

«Цезарь» с беконом Листья салата «Ромэн» в классической заправке, с гренками, жареным беконом, помидоры черри / 310 гр.....370 р.

«Цезарь» с креветками

Листья салата «Ромэн» в классической заправке, с гренками, тигровыми креветками, помидоры черри, тимьян / 310 гр.....420 р.

«Цезарь» с лососем слабосоленым и каперсами

Листья салата «Ромэн» в классической заправке, с гренками, лосось сл/сол, каперсы, помидоры черри, тимьян / 310 гр.....450 р.

Каприз охотника

Язык говяжий, ветчина, майонез, сыр сливочный, шампиньоны, куриная грудка, лук жаренный, огурец солёный, лоло росса, зелень / 202 гр.....240 р.

«Купеческий»

Охотничьи колбаски, сыр сливочный, огурцы соленые, помидоры, майонез, лук красный, помидоры черри, булочка с кориандром зелень / 270 гр.....250 р.

Салат с печенью цыпленка и куриной грудки

Листья салата, огурцы, помидоры, масло растительное, куриная грудка, печень цыпленка, сметана, сухари панировочные, лук зеленый, помидор черри, соль морская 340 гр.....320 р.

«Оливье»

Картофель отварной, морковь, отварная, огурец свежий, язык говяжий, куриное филе, слоеная корзинка 230 гр.....280 р.

«Греческий»

Свежие помидоры, сыр брынза, огурец, перец болгарский, лук репчатый, масло оливковое, маслины, соевый соус / 300 гр.....250 р.

«Винегрет овощной» 300гр.....180 р.

Классический салат с разными вкусами на Ваш выбор:

С сельдью 250/50.....230 р.

С мясом(язык говяжий отварной)250/30.....250 р.

С грибами (жареные шампиньоны, лук репчатый,)250/50.....220 р.

Капрезе

Свежие помидоры, сыр гальбани, соус бальзамический, базилик, маслины, оливки / 320 гр.....250 р.

Салат Петровский

Капуста квашеная, огурцы соленые, маринованные грибы, лук репчатый, масло растительное. 250 гр	240 р.
Овощной	
Свежие помидоры, огурец, перец болгарский, лук репчатый, редис свежий, масло оливковое, маслины / 200 гр	150 р.

Горячие закуски

Вареники с картофелем и грибами	
Тесто из пшеничной муки, картофель, шампиньоны жареные, лук репчатый, растительное масло, укроп свежий, масло сливочное, сметана / 350 гр	200 р.
Вареники с творогом	
Тесто из пшеничной муки, творог, сахар, масло сливочное, сметана / 350 гр	160 р.
Жульен из белых грибов	
Белые грибы, лук репчатый жареный, сливочное масло, сыр мацарелла, сливки, зелень / 100 гр	220 р.
Кокот из курицы	
Куриная грудка, лук репчатый, сливки, сыр мацарелла / 100 гр	180 р.
Куриные крылышки барбекю	
Куриные крылышки, соус барбекю, салат листовой, зелень, лимон / 260 гр	360 р.
Свинные ребра печёные	
Свинные ребра печёные, соус из сладкого перца, свежий огурец, помидор свежий, зелень / 180/150 гр	400 р.
Яичница глазунья	
Яйцо куриное, масло растительное, зелень, соль, перец / 120 гр	50 р.
Яичница глазунья с помидором	
Яйцо куриное, масло растительное, помидор св. зелень, соль, перец / 160 гр	70 р.
Яичница глазунья с беконом	
Яйцо куриное, бекон, масло растительное, зелень, соль, перец / 160 гр	120 р.

Блины

Блин / 1 шт	15 р.
Блин с Сельдью / 30гр	90 р.
Блин с Икрой лососевой / 30гр	170 р.
Блин со Сметаной / 30 гр	50 р.
Блин с Вареньем / 30 гр	50 р.
Блин с Мёдом / 30 гр	50 р.
Блин с Джемом / 30 гр	30 р.
Блин с Семгой / 30 гр	140 р.
Блины По-венски / 2 блина	120 р.
(Блин, джем, сметана, соус топинг, сахарная пудра)	
По-купечески / 2 блина	230 р.
(Блин, куриное филе с грибами и овощами, в сливочном соусе, сметана, зелень)	
По-Боярски / 2 блина	270 р.
(Блин, свинина шейка, бекон, перец болгарский, в сливочном соусе, сметана, зелень)	

Закуска к пиву

Креветки отварные	
Креветки в панцире, соль, специи, лимон свежий, зелень / 150 гр	250 р.
Куриные палочки	
Филе куриной грудки, тесто-кляр, соус медово-горчичный, капуста свежая, морковь свежая, зелень / 170/60/60 гр	270 р.
Луковые кольца	
Лук репчатый, тесто-кляр, сыр пармезан / 120 гр	100 р.
Кальмары в кляре	
Кальмары филе, тесто-кляр, пармезан, соус тар-тар / 170/50 гр	270 р.
Сыр жареный	
Сулугуни копченый, панировочные сухари, яйцо куриное, соус шеш-беш. / 250/30 гр	270 р.

Креветки в беконе	
Креветки, бекон, табаско, зелень, соус тар-тар / 90/30/20 гр.....	370 р.
Колбаски бараньи	
Баранина, лук, специи, картофельные дольки, зелень, соус наршараб 100/60/30	350 р.
Колбаски свиные	
Свинина окорок, соль, специи, сливки, капуста квашеная, картофельные дольки, соус шеш-беш, соус сырный. 100/30/50/3.....	290 р.
Колбаски куриные	
Куриное филе, лук, специи, свежие овощи, картофель фри, соус тар-тар 100/30/100/50 гр.....	260 р.
Колбаски говяжьи	
Говядина филе, лук, специи, корень имбиря, картофельное пюре, соус сырный, зелень 100/30/100 гр.....	390 р.

Супы

Борщ	
Традиционный Русский суп по-домашнему / 250/30 гр.....	160 р.
Солянка «Московская»	
Традиционный суп по старому рецепту/ 250/30 гр.....	250 р.
Уха по-охотничьи	
Муксун, лосось, судак, картофель, морковь, лук репчатый, укроп / 250 гр.....	250 р.
Суп лапша куриная	
Классическая домашняя лапша/ 250 гр.....	160 р.
Похлебка рассольная с уткой	
Легкий суп на рассольном отваре с овощами / 300 гр.....	140 р.
Суп Егерский	
Мясной суп с картофелем и копченостями на разваренной паприке с розмарином 300 гр.....	250 р.

Горячие блюда

«Купчиха»	
Лакомые кусочки осетрины под шубой из картофеля, сыра и соленых огурцов, усыпанные бусин- ками икры лосося / 600 гр.....	900 р.
Сиг якутский	
Тушка сига запеченное с овощами, зелень, лимон свежий / 380 гр.....	450 р.
Скумбрия с каштанами	
Скумбрия свежая, каштаны, кабачки, морковь, лук, сливки, тимьян свежий, соль морская, лимон свежий 300 / 110 гр.....	550 р.
Стейк из семги/ 350 гр	670 р.
Судак отварной с польским соусом	
Филе судака, сливочное масло, бульон рыбный, помидоры черри, яйцо куриное отварное, зелень, картофельное пюре / 320 гр.....	550 р.
Филе муксуна запеченное с луком	
Филе муксуна с кожей, лук жареный, сыр, майонез, сметана, зелень, лимон / 130 / 100 гр.....	550 р.
Бефстроганов	
Говяжья вырезка, лук репчатый, грибы белые, картофельное пюре, сливочное масло, зелень / 150/150/70 гр.....	450 р.
Скоблянка на сковороде	
Филе говяжьей вырезки, шампиньоны, помидор, сливки, сметана, сыр, картофель отварной / 370 гр.....	600 р.
Шарлота с уткой	
Филе утиной грудки, картофель, грибы белые, сливки, зелень, слоеное тесто. 500 гр.....	450 р.
Медальоны из говядины	

Говяжья вырезка, лук репчатый, шампиньоны свежие, опята маринованные, лук репчатый, салат листовой, сливочно-горчичный соус, перец ВЕРДЕ, зелень, масло растительное / 150/100/43 гр.....	600 р.
Каре оленины	
Каре оленя северного, картофельное пюре, грибы белые, зелень. /150/20гр.....	120 700 р.
Свиная отбивная с картофелем	
Свиная корейка, картофель, перец болгарский жареный, сметана, соус шеш-беш / 250/200/50/40 гр.....	540 р.
Язык говяжий запеченный с сыром и белыми грибами	
Язык говяжий отварной, сыр мацарелла, лук порей, яйцо куриное, соус майонез, зелень, помидоры черри, огурец свежий, белые грибы / 280 гр.....	350 р.
Филе говядины с овощами	
Филе говяжьей вырезки с миксом из овощей кунжутным семенем, зеленью 100/120 гр.....	550 р.
Поджарка из баранины на драннике	
Филе барашка, картофельный дранник, перец болгарский, лук репчатый, помидор, чеснок, сливочное масло, зелень / 330 гр.....	380 р.
Рулька свиная с овощами	
Рулька свиная тушеная, кабачки, перец болгарский, чеснок свежий, помидоры свежие, морковь свежая, зелень / 300/100гр.....	700 р.
Стейк из говядины / 350 гр.....	850 р.
Стейк из свинины/ 350 гр.....	450 р.

Блюда на мангале

Шашлык из семги / 180/80 гр.....	700 р.
Шашлык из баранины / 180 гр.....	530 р.
Шашлык из свинины / 180 гр.....	530 р.
Шашлык из говядины / 180 гр.....	700 р.
Шашлык из курицы / 140/20 гр.....	250 р.
Люля – кебаб из баранины / 150/60/20 гр.....	390 р.
Люля – кебаб из курицы / 150/60/20 гр.....	350 р.
Люля – кебаб из картофеля / 180 гр.....	120 р.
Картофель на углях в беконе / 250/30/8 гр.....	270 р.
Шашлык из овощей	
Помидор, баклажан, перец 280 гр.....	320р.

Хлеб

Булочка французская / 1 шт.....	20 р.
Булочка баварская / 1шт.....	20 р.
Чиабатта / 100 гр.....	90 р.
Фокаччо / 180 гр.....	90 р.
Хлеб / 3 шт.....	10 р.

Гарниры

Картофель жаренный по домашнему / 200 гр.....	180 р.
Картофель фри / 150 гр.....	150 р.
Брусочки картофеля, жаренные с луком и белыми грибами / 270 гр.....	280 р.
Картофель по-деревенски. / 150 гр.....	140 р.
Картофель отварной с маслом и зеленью/ 200 гр.....	80 р.
Картофельное пюре / 150 гр.....	90 р.
Рис отварной / 150 гр.....	120 р.
Овощи Соте / 250 гр.....	170 р.
Овощи гриль / 270 гр.....	230 р.

Соусы

Барбекью / 50 гр.....	50 р.
Грибной / 50 гр.....	50 р.
Сметанный / 50 гр.....	50 р.

Сливочный / 50 гр.....	50 р.
Чесночный / 50 гр.....	50 р.
Тар-тар / 50 гр.....	40 р.
Соус Острый / 50 гр.....	30 р.
Горчица / 50 гр.....	50 р.
Хрен / 50 гр.....	50 р.
Шеш-Беш / 50 гр.....	40 р.
Сметана / 50 гр.....	50 р.
Кетчуп / 50 гр.....	50 р.
Майонез / 50 гр.....	50 р.
Соевый соус / 50 гр.....	50 р.
Наршараб / 50 гр.....	50 р.
Мед / 50 гр.....	50 р.

Десерт

Фруктовая ваза / 3000 гр.....	1500 р.
Фруктовый салат / 320 гр.....	250 р.
Тирамису кофейный.....	170 р.
Чиз-кейк классический / 110г.....	250 р.
Чиз-кейк клубничный / 120/30 гр.....	190 р.
Чиз-кейк карамельный	180 р.
Торт морковный	120 р.
Торт творожный манго – маракуйя.....	160 р.
Торт творожный клубничный.....	170 р.
Маффин шоколадный.....	130 р.
Штрудель яблочный/венский/вишневый.....	170 р.
Мороженое в ассортименте / 60 гр.....	75 р.
Шоколад «Риттер Спорт» / 1 шт.....	100 р.
Шоколад «Альпен Гольд» / 1шт	70 р.

Приложение 3

Анкета клиента ресторана «Арт-клуб «Студия»

Отметьте ваш уровень удовлетворенности в каждом из следующих областей поставив галочку:			
Показатели	Нравиться	Не нравится	Воздерживаюсь от ответа
Быстрота обслуживания			
Качество обслуживания			
Помощь персонала при выборе блюд			
Вкусовые качества блюд			
Умение подать блюда			
Наличие дополнительных услуг			
Интерьер			
Комфортная обстановка			
Наличие парковки			
Удобной месторасположение			
Общее впечатление от ресторана			