

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕ-
ЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**Разработка и обоснование мероприятий по повышению каче-
ства услуг предприятий общественного питания
(на примере ООО «ТИСА-М»)**

Дипломный проект

студентки заочного отделения 6 курса группы 05001081

Ивановой Инны Михайловны

**Научный руководитель
д.б.н., проф. Думачева Е.В.**

**Рецензент
директор
ООО «ТИСА-М» Бочарников А.Н.**

БЕЛГОРОД 2016

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы системы общественного питания и качество услуг в ней.....	7
– Понятия, категории и сущность ресторанного бизнеса.....	7
– Культура обслуживания как приоритетное направление повышения качества услуг предприятий питания.....	15
– Возможности повышения качества услуг и продукции ресторана.....	22
– Экономический анализ деятельности предприятия ООО «ТИСА-М».....	41
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	41
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	45
2.3. Анализ качества обслуживания на предприятии.....	58
3. Разработка проекта по совершенствованию качества услуг на предприятии общественного питания.....	65
3.1. Основные направления совершенствования качества услуг в ресторанном бизнесе.....	65
3.2. Экономическое обоснование проекта повышения качества услуг на предприятии общественного питания.....	88
3.3. Расчет экономической эффективности проекта.....	97
Заключение.....	102
Список использованных источников.....	116
Приложения.....	121

Введение

Сфера питания является наиболее конкурентоспособной в рыночной экономике России. Большое количество малых и средних предприятий питания вынуждает конкурентов постоянно совершенствовать организацию обслуживания, создавать новые конкурентные преимущества, повышать эффективность коммуникационных процессов.

Эффективность деятельности предприятий питания в большой степени зависит от правильной стратегии обслуживания клиентов и создает дополнительные конкурентные преимущества. Именно комплекс мероприятий по совершенствованию обслуживания клиентов в сфере питания является залогом успешной деятельности ресторана.

Немаловажным фактором повышения эффективности обслуживания клиентов является культура обслуживания, направленная на обслуживание клиентов на основе выработки определенных правил, процедур, практических навыков и умений. Культура обслуживания диктуется политикой предприятия, поддерживается системой поощрений персонала обслуживания и рядом других мероприятий.

Культура обслуживания вырабатывается каждым предприятием. Проявление высокой культуры обслуживания определяется через поведение персонала, который четко знает, как действовать в любой ситуации и что от него ожидают клиенты и руководство, а также тем, что высокая культура делает всех работников целеустремленными и заставляет с уважением относиться к своему предприятию.

Актуальность темы исследования определяется необходимостью научного обоснования методов и инструментов, направленных на совершенствование организации обслуживания клиентов предприятий общественного питания.

В целом ресторанный бизнес напрямую зависит от уровня расходов своих клиентов. В последнее время меняется само содержание понятия

«конкурентоспособность» - односложное определение, связанное, прежде всего, с ценой, уступает место комплексному, в рамках которого такие характеристики, как качество, индивидуальный подход, профессионализм и уникальность приобретают особую ценность. Для предприятий общественного питания источником поступления денежных средств является клиент. Предприятия должны уметь привлекать клиентов, добиваться их лояльности и всячески стимулировать расходы на приобретение ими услуг. В будущем ресторанный бизнес все больше будет ориентироваться на привлечение повторных клиентов и стимулировать дополнительные расходы с их стороны, предлагая широкий ассортимент блюд и напитков и высокую культуру обслуживания, которая в условиях высокой конкуренции на рынке ресторанных услуг является важным фактором развития ресторанного бизнеса.

В последние годы ресторанный бизнес стал привлекать все больше инвесторов из самых разных сфер бизнеса. Это связано, прежде всего, с привлекательностью данного рынка в условиях экономического роста страны и благосостояния населения, а также с возможностями получения стабильной прибыли в течение всего времени существования ресторана при его грамотном управлении (общественное питание является одной из самых ликвидных отраслей экономики). В тоже время ресторанный бизнес таит в себе много опасностей для потенциальных инвесторов - в России пока еще отсутствует серьезный рыночный опыт в ресторанной сфере и многолетние традиции. Кроме того, нет наработанной методологической базы, помогающей вести бизнес и формировать высокую культуру обслуживания предприятий ресторанного бизнеса.

Таким образом, целью дипломного проекта является разработка рекомендаций по повышению совершенствованию качества продукции и услуг на примере ООО «ТИСА-М».

В соответствии с поставленной целью нужно решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы системы общественного питания (ресторанного бизнеса) и обосновать необходимость повышения культуры обслуживания в данной сфере;

- предоставить организационно-экономическую характеристику и проанализировать основные показатели деятельности ООО «ТИСА-М»;

- провести анализ качества обслуживания ООО «ТИСА-М»;

- разработать предложения по совершенствованию культуры обслуживания ООО «ТИСА-М» и оценить их эффективность.

Объект исследования – предприятие ООО «ТИСА-М».

Предмет исследования – качество услуг и продукции на предприятии ООО «ТИСА-М».

Исходными теоретическими положениями исследования являются:

1)общая теория общественного питания (ресторанного бизнеса), разработанная в трудах российских и зарубежных ученых, в том числе переведенных в нашей стране;

2)статьи по тематике общественного питания (ресторанного бизнеса);

3) исследования, прямо или косвенно затрагивающие общественное питание (ресторанный бизнес).

Вопросы, связанные с регламентацией деятельности предприятия общественного питания отражены в следующих ГОСТах: ГОСТ Р 50764_95 «Услуги общественного питания. Общие требования», ГОСТ Р 50762_95 «Общественное питание. Классификация предприятий».

Практическая значимость результатов, полученных нами, могут использоваться рассматриваемым ООО «ТИСА-М», в качестве рекомендаций по совершенствованию культуры его ресторанного обслуживания, повышению товарооборота и конкурентоспособности.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Во введении обоснована актуальность, определены цели и задачи дипломного проекта.

В первой главе приводится понятие, и определяются категории и сущность ресторанного бизнеса, процесс обслуживания клиентов ресторана, а также рассматривается культура обслуживания общественного питания.

Во второй главе приводится организационно-экономическая характеристика, и анализируются основные показатели деятельности ООО «ТИСА-М».

В третьей главе предложения по совершенствованию услугобслуживания в ООО «ТИСА-М», а также оценивается эффективность рекомендаций по совершенствованию.

В заключении подводятся итоги проведенному в работе исследованию.

1. Теоретические основы системы общественного питания и качество услуг в ней

1.1 Понятия, категории и сущность ресторанного бизнеса

На сегодняшний день общественное питание в России является важной частью пищевой промышленности, призванной обеспечивать устойчивое снабжение населения необходимыми качественными продуктами питания и услугами. На долю общественного питания приходится почти треть продовольственного товарооборота страны.

Общественное питания (ресторанный бизнес) можно трактовать как объект предпринимательской деятельности по организации услуг, направленных на удовлетворение потребностей в питании на сервисной основе с целью получения прибыли. С точки зрения коммерческой направленности «ресторан» - это предприятие общественного питания, обладающее организационно-техническим единством, широким ассортиментом блюд, высоким уровнем сервиса и организации досуга, экономической целью которого является получение прибыли. Следовательно, в качестве объекта предпринимательской деятельности ресторанный бизнес выполняет важные социальные и экономические функции, в которых и выражена его сущность [11].

Услуга общественного питания (ресторанная услуга) представляет собой результат деятельности предприятий и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей потребителя в питании и проведении досуга.

Уникальность ресторанной услуги заключается не только в том, что она способна удовлетворить большинство потребностей того, кто ее приобретает, но и потребности ее производителя почти в полном объеме. Услуга ресторанного бизнеса обеспечивает одновременно и базовые, согласно иерархии А. Маслоу, и высшие потребности, обладая признаками, присущими как сфере материально-бытового обслуживания (сокращение затрат труда на ведение домашнего хозяйства), так и сфере обслуживания социально-культурного ха-

рактера (удовлетворение социально-культурных, духовных, интеллектуальных запросов человека, поддержание нормальной жизнедеятельности) [2].

Как известно, услуги обладают такими отличительными особенностями, как неосвязаемость, несохраняемость, неотделимость процессов оказания и потребления услуг, а также непостоянство. Рассмотрим данные характеристики услуг применительно к сфере ресторанного бизнеса [12].

Неосвязаемость услуг или нематериальный характер. Эта черта означает, что услугу невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать, транспортировать, хранить упаковывать или изучать до момента получения. В связи с этим проблемы испытывают как покупатели, так и продавцы. Покупателю трудно оценить услугу до момента её приобретения, поэтому, стремясь уменьшить неопределённость, он будет анализировать внешние признаки или очевидность качества услуги. Покупатели получают представление об уровне обслуживания по месту расположения офиса, интерьеру, оборудованию, персоналу продавца услуги, предоставляемой информации, символам и цене [18].

Исходя из вышесказанного, одной из важных проблем предприятий ресторанной индустрии является создание доверия, которое в дальнейшем будет усиливать освязаемость произведенной услуги. Материализация услуг ресторана предполагает маркетинговые мероприятия по демонстрации кулинарных возможностей. Такие мероприятия дадут не только представление о качестве пищи в ресторане, но и настроят клиента на дружеский лад. Неосвязаемость услуги материализуется по многим факторам, которые клиенты сами для себя подсознательно выработали, прибегая к выбору ресторана. Прежде чем обратиться туда клиенты выбирают нечто материальное, свидетельствующее хотя бы в какой-то степени о качестве предоставляемых услуг: устанавливают, в каком состоянии поддерживается примыкающая к ресторану территория, рассматривают общий вид объекта, по возможности, внутренний вид помещения. Все это позволяет судить о том, какой уровень услуг

здесь может быть предоставлен. Внешний вид заведения, не поддерживаемый должным образом, может нанести существенный вред репутации компании.

Неотделимость, неразрывность производства и потребления услуги предполагает, что её невозможно произвести впрок. Оказать услугу можно только тогда, когда на неё поступает заказ или появляется конкретный потребитель. Так как клиент является непосредственным участником процесса обслуживания, то взаимодействие продавца и потребителя услуги влияет на конечный результат её оказания. Таким образом, если в ресторане официанты не умеют правильно поднести блюда и обслужить клиента, то, вне зависимости особенностей и изысканности кухни, общая оценка посетителей будет низкой, и их суждение о нем будет, скорее всего, негативным.

Непостоянство качества или изменчивость предполагает, что качество однотипных услуг колеблется в весьма широких пределах, в зависимости от времени и места оказания, а также от исполнителя. Индивидуальность покупателей предполагает и индивидуальность услуг. Прежде всего, заметное влияние на качество оказывает человеческий фактор. Состояние оказывающего услугу в момент её производства может сильно повлиять на её качество. Изменчивость и колебания в качестве услуги - главная причина недовольства, высказываемого клиентами [19].

Несохраняемость услуг является их важной отличительной чертой. Если спрос на услуги становится больше предложения, то это невозможно исправить с такой же лёгкостью, как, например, в торговле. Ситуация превышения предложения ведёт к снижению прибыльности. Ресторан не может накопить за два дня необходимое количество мест, чтобы потом принять в два раза больше клиентов. Здесь предложение услуги означает способность производить её, и эту способность необходимо совместить со спросом. Если совмещение предложения и спроса не произошло, ценность услуги безвозвратно теряется, как, например, незанятый столик в ресторане представляет несомненную потерю для хозяев. Чтобы частично компенсировать упущенную прибыль нужно определить оптимальное соотношение между спросом и

предложением с помощью дифференциации цен, что позволяет уменьшить спрос в пиковые периоды, предложения дополнительных альтернативных услуг, резервирования столиков. [8].

Таким образом, для успешной деятельности в сфере ресторанного бизнеса необходимо разрабатывать мероприятия в различных областях: материализации услуг, совершенствования качества, регулирования спроса и его взаимодействия с предложением.

Успех предприятия ресторанного бизнеса во многом определяется его концепцией. Очень часто под концепцией понимают идею ресторана. Например, инвестор говорит, что хочет сделать латиноамериканский ресторан. Это идея, но не концепция. Успешная ресторанная концепция - это свод неких правил, соблюдение которых раскрывает идею заведения и обеспечивает его стабильное развитие. В концепции отражается взаимосвязь названия, дизайна, ценовой политики, меню, способов продвижения и ряда других показателей, важных в работе предприятий питания [14].

Иными словами, концепция - это техническое задание, или пошаговая инструкция создания ресторана как бизнеса, с подробной разработкой всех его составляющих. Разработать детальную концепцию ресторана - значит, еще раз проверить состоятельность ресторанной идеи, сформировать целостное представление о деятельности всех ресторанных служб. Оформленная концепция позволяет получить на выходе именно тот продукт в виде готового ресторана, который задуман. Концепция позволяет координировать работу всех участников процесса создания ресторана - от проектировщиков до дизайнеров и поставщиков оборудования [39].

Концепция ресторана должна быть сформулирована в письменном виде. Это объемный, многостраничный документ, базирующийся на данных маркетинговых исследований. Маркетинговые исследования как независимый объективный источник, подтверждают или опровергают актуальность имеющейся идеи ресторана в конкретном месте в конкретное время, в конкретном ценовом сегменте. Определяются сегменты посетителей, которых

можно привлечь к посещению ресторана в рамках существующей идеи; проверяется соответствие представлений авторов идеи и потенциальных посетителей [17]. Принципиально важно, чтобы подробно расписанная концепция ресторана была при организации сети ресторанов. Если в дальнейшем ресторанную идею будет тиражироваться, скажем, на условиях франшизы, очень важно ввести в концепцию некие универсальные идеи и решения для открытия бизнеса в другом месте другими людьми. В этом случае необходимо подробнейшим образом расписать технологические цепочки и принципы организации каждого нового ресторана для обеспечения единого стандарта качества обслуживания, определения общих для всей сети элементов оформления, меню, требований к персоналу, принципов выбора места расположения и механизмов контроля за соблюдением требований.

Главный принцип выбора места для ресторана, кафе, бара и т.д. заключается в том, чтобы максимально приблизить его к потребителю. То есть, помещение должно находиться вблизи мест обитания потенциального потребителя (рядом с домом, рядом с работой, при прогулках по городу и т.п.), должно быть транспортно доступно и легко находимо. Именно поэтому ключевое значение при выборе места для размещения будущего предприятия играет ближайшее окружение (офисы, магазины, зоны отдыха, культурно-развлекательные учреждения, другие рестораны) и его проходимость [24].

Кроме того, при выборе помещения также необходимо учесть: схему движения и возможность парковки; возможность изменения внешнего вида здания; состояние инженерных коммуникаций; возможность перепланировки; отдельный вход для сотрудников и поставляемой продукции; состояние прилегающей территории и возможность создания летней веранды.

Можно выделить следующие типовые места размещения ресторанов: офисный тип размещения; размещение на фуд-корте; размещение в спальном районе; размещение в офисном центре; размещение в местах отдыха и развлечений; размещение типа «Ресторанная улица». Особая категория в плане места размещения - сетевые рестораны. Организация сети позволяет нивели-

ровать отсутствие желанного бренда там, где потребитель хотел бы им воспользоваться.

Наличие известного бренда увеличивает радиус действия заведения. Сетевая организация также способствует увеличению частоты посещений. Дорогой, элитный ресторан должен находиться в той части города, на такой улице и в таком здании, которые жители этого города традиционно причисляют к дорогим и элитным. Потребители исходят из того, что дорогое (оно же часто считается - лучшее) заведение должно размещаться в лучших местах. И это абсолютно справедливо.

Цены могут как положительно, так и отрицательно влиять на клиента. И зависеть это может не только от его финансовых возможностей, но и от настроения. Ему все равно будет приятно, не важно, насколько он богат, если цена блюда, которое он намерен заказать, окажется, ниже, чем он предполагал. Клиенты всегда, сознательно или подсознательно, подразделяют рестораны на три основные категории: с низкими ценами (дешевые); с умеренными ценами (средние); с высокими ценами (дорогие).

Однако, используя такую классификацию, очень трудно привести среднюю сумму счета для каждой ценовой категории, потому что посетители сами, в зависимости от местоположения ресторана, его стиля, популярности т.д., дают ему ту или иную оценку. Так, сумма среднего счета самого дорогого и престижного ресторана, например, в Старом Осколе, будет ниже, чем в ресторане такого же уровня в Москве. То есть, заведение, которое в одном городе попадает в категорию дорогих, в другом может позиционироваться посетителями как среднее.

Средний чек – средняя сумма трат среднестатистического гостя. Кратко говоря, подсчет среднего чека делается следующим образом: сумму всей полученной за день выручки делим на количество пришедших за это время посетителей. Это величина, которая вам позволяет понять, в каком сегменте рынка услуг питания вы работаете.

Средний чек может быть совершенно разным: для кофейни – 150-200 рублей, для кафе – 300-400 рублей, для ресторана 800-900 и более рублей.

Бывают ситуации, когда разработанная концепция ресторана по итогам ее воплощения себя не оправдала, или через какое-то время просто устарела. Такое возможно, если ресторан изначально ориентировался на модные в то время тенденции спроса и выстраивал свою деятельность, ориентируясь именно на них. Обычно, в таких случаях в стратегии развития ресторана предусматривается возможность таких изменений и разрабатывается вариант дальнейшего развития ресторана как бизнеса. Может быть предусмотрена смена концепции, продажа ресторана, закрытие ресторана, специальные мероприятия по продвижению ресторана в кругах «верных» настоящей концепции клиентов [16].

Иногда смена концепции – единственное решение, позволяющее ресторану остаться на плаву. В определенном смысле, это будет уже другой ресторан. В него будет заложена новая идея, под нее разработана новая концепция. Иногда кроме места расположения от ресторана мало что остается. И в этом существенная проблема. Успешный или не успешный был ресторан, он уже стал известен определенному кругу потенциальных посетителей. Те, кто в нем побывал, или слышал о его существовании, имеют определенные представления о нем. В любом случае, имидж предыдущего ресторана достаточно долгое время будет преследовать и новую концепцию ресторана [11].

Ситуация с обслуживающим персоналом в ресторанах наиболее критична. Безупречный сервис - это высокий уровень заботы о комфорте гостя. Общеизвестно, что шанс произвести на гостя хорошее впечатление даётся только один раз. Хороший официант никогда этого не забывает и выполняет просьбы клиентов без замедления, а отличный официант предугадывает их желания.

Сегодня ресторанный бизнес бурно развивается и постоянно нуждается в квалифицированных кадрах. Поэтому официанты сейчас очень востребованы на рынке труда. Официант - одна из профессий с наибольшей текучестью

(около 40% в год). У нас, в отличие от Запада, официант, к сожалению, - не профессия, а способ заработка при отсутствии другой возможности заработать. Конечно, есть официанты-профессионалы, которые делают пребывание клиента в ресторане более интересным, и для них это профессия, они чувствуют себя здесь на своем месте. Но их, к сожалению, мало [4].

Одна из наиболее распространенных ошибок ресторанов заключается в том, что персонал начинают искать слишком поздно. А ведь не стоит забывать, что его еще надо обучить.

На воспитание «с нуля» того же официанта, прежде чем его выпустить в зал требуется как минимум несколько недель (при условии, конечно, что вы дорожите репутацией своего заведения). Если речь идет о привлечении специалиста из другого города, или же вообще, иностранца (обычно это относится к шеф-поварам и управляющим), то время, которое затрачивается на поиск, может исчисляться месяцами.

Ресторанный бизнес предъявляет особые требования к деловым и личным качествам сотрудников, к которым относятся следующие: прекрасное знание своего дела, желание угодить, услужить гостю, создать хорошее настроение, ощущение праздника, а также умение уладить любой конфликт; стрессоустойчивость, внимание к людям. От успешной работы персонала во многом зависит успех всего предприятия.

Персонал создает атмосферу вежливости и благожелательности. От персонала зависит насколько быстро, и вкусно будут накормлены гости.

Во многом именно от персонала зависит, придет ли посетитель в ресторан еще раз. От слаженной и профессиональной работы персонала, а также его честности зависят доходы ресторана и ресторатора.

В настоящее время для открытия предприятия общественного питания необходимо:

а) зарегистрировать юридическое лицо в установленном порядке в организационно-правовой форме, предусмотренной действующим законода-

тельством; оформить имущественные права на нежилое помещение и земельный участок и зарегистрировать их в установленном порядке;

б) зарегистрировать контрольно-кассовые машины в государственной налоговой инспекции по месту нахождения предприятия;

в) оформить паспорт на вывеску объекта;

г) получить лицензию при осуществлении видов деятельности, подлежащих лицензированию;

д) получить санитарно-эпидемиологическое заключение о соответствии санитарным правилам хозяйственной и иной деятельности, работ, услуг;

е) оформить санитарный паспорт на специально предназначенные или специально оборудованные транспортные средства для перевозки пищевых продуктов;

ж) оформить личные медицинские книжки на работников с отметкой о результатах предварительных, периодических (2 раза в год) медицинских осмотров и гигиенической аттестации;

з) заключить договор со специализированной организацией о вывозе твердых бытовых отходов;

и) получить сертификат соответствия услуг требованиям нормативных документов.

Эти и другие требования к предприятиям питания установлены различными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

1.2. Культура обслуживания как приоритетное направление повышения качества услуг предприятий питания

Культура обслуживания – совокупность характеристик и условий процесса торгового обслуживания, определяемых профессионализмом и этикой обслуживающего персонала [44]. К характеристике культуры торгового обслуживания относятся: вежливость, чуткость, компетентность, доступность персонала для покупателей, уровень мастерства работников, комфорт, эстетика предоставления услуги, качество обслуживания.

Таким образом, под культурой обслуживания понимается совокупность норм предоставления ресторанных услуг, способов отношений персоналом и клиентами, которые приняты как эталон обслуживания, призванные повысить качество и эффективность.

Культура обслуживания вырабатывается каждым предприятием. Проявление высокой культуры обслуживания, определяется через поведение персонала, который четко знает, как действовать в любой ситуации, и что от него ждут клиенты, руководство, а также высокая культура делает работников целеустремленными и заставляет с уважением относиться к своему предприятию. Культура обслуживания – это сложное комплексное понятие, слагаемыми которого являются:

- безопасность и экологичность при обслуживании;
- эстетика интерьера, создание комфортных условий обслуживания;
- наличие достаточного количества столовой посуды, приборов, и столового белья;
- знание и соблюдение персоналом этических норм обслуживания;
- знание и соблюдение правил, устанавливающих порядок и очередность обслуживания гостей;
- знание специальных правил предложения и отпуска различных блюд и напитков, а также технических навыков и приемов их подачи;
- знание основных правил сервировки стола.

ГОСТ Р 50762-95 устанавливает следующую классификацию предприятий общественного питания, при этом можно говорить о том, что каждая группа предприятий представленной ниже классификации обладает разного уровня культурой обслуживания.

1. Ресторан – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные; вино-водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

2. Бар – предприятие общественного питания с барной стойкой, реализующее смешанные, крепкие алкогольные, слабоалкогольные и безалкогольные напитки, закуски, десерты, мучные кондитерские и булочные изделия, покупные товары.

3. Кафе – предприятие по организации питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции. Реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки.

4. Столовая – общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню.

5. Закусочная – предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей.

При этом при определении типа предприятия учитывают следующие факторы: ассортимент реализуемой продукции, ее разнообразие и сложность изготовления; техническую оснащенность (инженерно - техническое оснащение, состав помещений, архитектурно – планировочное решение); методы обслуживания; квалификацию персонала; качество обслуживания (комфортность, этику общения, эстетику); номенклатуру предоставляемых потребителям услуг [5].

Рестораны и бары по уровню обслуживания и номенклатуре предоставляемых услуг подразделяются на три класса: люкс, высший и первый, которые должны соответствовать следующим требованиям:

а) люкс – высокий класс архитектурно-художественного оформления помещений; высокий уровень комфортности; технического оснащения, форменная одежда и обувь единого образца у обслуживающего персонала; широкий выбор услуг, ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд и изделий;

б) высший класс – оригинальность интерьера, выбор услуг, комфортность, разнообразный ассортимент оригинальных изысканных блюд;

в) первый класс – гармоничность интерьера, комфортность и выбор услуг, разнообразный ассортимент фирменных блюд, изделий и напитков сложного приготовления.

Кафе, столовые и закусочные на классы не подразделяют.

Однако в современных условиях целесообразно использовать несколько иную градацию: элитные, рестораны для среднего класса (демократичные) и фаст-фуды. Кроме того, помимо обычных баров и кафе, появился особый тип заведений общественного питания – кофейни. Элитные рестораны отличаются высокими ценами. Рестораны средней руки за более умеренные деньги также предлагают посетителям довольно разнообразное меню. Фаст-фуды предоставляют стандартизированный набор блюд, и для них, как правило, характерно самообслуживание [1].

Если понаблюдать за работой различных ресторанов, обслуживанием, созданной в них атмосферой, легко разделить все рестораны на пять основных типов с точки зрения культуры обслуживания [33].

Рассмотрим типы ресторанов.

1. Трактир-Базар. Это рестораны и трактиры, где среди типичного реквизита – картин, фотографий, фонарей, подвешенных ветчин и пыльных буфетов – спонтанно играет спектакль. Это случайная встреча симпатичных клиентов и спокойных, сердечных официантов.

2. Кормушка. Это большие рестораны Тосканы или Баварии, где людей не обслуживают, а скорее, кормят. Гости жадно едят, особенно ту пищу, которую можно брать руками, или первые блюда, жаркое и мясо на филе, лепешки, много хлеба.

3. Холодильник. Это традиционный и высокомерный ресторан, где обслуживание хорошее, но холодное, меню подробное и длинное, но непонятное. Клиент оказывается во власти служащих, которые похожи на охранников.

4. Ресторан Музей. Это ресторан, где клиент потрясен декорациями, именем, историей ресторана. Иногда кухня совершает чудеса, но официанты ведут себя как сторожа.

5. Идеальный ресторанчик. Это ресторан, где находишь сердечный прием и честную, здоровую кухню. Здесь получаешь хорошее соотношение цены и качества.

Существуют и различные способы обслуживания клиентов, согласно которым все предприятия могут быть разделены на 6 типов [16].

1. Обслуживание по-французски. Это самый сложный и дорогой вид обслуживания. Официант использует вспомогательный столик (*gueridon*), на котором заканчивается приготовление пищи и определяются порции. Отметим одну очень оригинальную и редкую деталь: перед подачей блюдо предлагают на пробу гостю.

2. Обслуживание по-русски. Официант подает на стол блюдо на несколько порций, и гости берут еду сами.

3. Обслуживание по-английски. Еду подают на одном блюде для всех сидящих за столиком, и официант наполняет тарелки гостей.

4. Обслуживание по-американски. Этот вид обслуживания не требует специального обучения персонала. Заказанную еду раскладывают по порциям на тарелки на кухне.

5. Самообслуживание. Данный вид обслуживания предполагает наличие в зале прилавка, на котором по порядку выставлены закуски, первые блюда, вторые блюда, десерты. Клиент, проходя вдоль прилавка, может выбрать те блюда, которые ему больше нравятся. Быстрота - одно из самых ценных достоинств самообслуживания.

6. Обслуживание-буфет. При таком обслуживании блюда выставлены на разных столах. Клиенты могут сами брать пищу.

Как было сказано выше, культура обслуживания тесно связана с качеством обслуживания. Рассмотрим определения, касающиеся качества услуг, отраженные в ГОСТ Р 50646-94:

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

- свойство обслуживания – объективная особенность обслуживания, которая проявляется при его оказании и потреблении;

- уровень качества обслуживания – относительная характеристика качества обслуживания, основанная на сравнении фактических значений показателей его качества с нормативными значениями этих показателей;

Таким образом, можно говорить о целесообразности совместного рассмотрения понятий «качество» и «культура» обслуживания, т. к. данные понятия являются очень близкими по смыслу.

Обладая полной информацией и имея реальное представление о клиентах, уже на первых этапах взаимодействия с потенциальным клиентом ресторан сможет заранее спрогнозировать итог и просчитать необходимость изменения алгоритма взаимодействия с клиентами.

Оценка и управление культурой и качеством услуг входит в общую схему управления предприятием сферы услуг. Задача управления культурой и качеством предусматривает разработку, и осуществление различных мер в области материально-технической базы, внедрения стандартов и технологических норм, квалификации и стимулирования кадров. Это управление должно иметь четко обозначенную организационную и функциональную структуру включая: планирование, выделение приоритетов, организацию и контроль.

Главное помнить о том, что совершенствованием культуры и качества услуг в сфере услуг должен заниматься весь персонал ресторана. Все работники должны понять, что все они являются ответственными за создание удовлетворенности клиентов.

Методы анализа культуры и качества обслуживания очень важны для предприятий сферы услуг. Так, например метод точек соприкосновения позволяет детально разобрать функции персонала. На основе этого метода

можно составлять должностные инструкции и проводить тренинги по обслуживанию для персонала, что может быть очень полезным для повышения его квалификации и отношения к работе в целом. Использование методов анализа обслуживания позволит найти для каждого гостя индивидуальный подход.

Доведённая до автоматизма система обслуживания клиентов, в которой трудится равнодушный и невнимательный персонал - это громадное конкурентное преимущество предприятия сферы услуг, которое позволяет сконцентрироваться на качестве обслуживания и является дополнением для решения проблемы сбыта, а также сформировать группу постоянных удовлетворенных потребителей услуг предприятия.

Особое место в работе предприятий питания занимает этическая сторона обслуживания. Высокая этическая культура – обязательная черта каждого работника индустрии обслуживания – это первейшее нравственное требование. Все работники предприятия питания должны руководствоваться определенными правилами, направленными, на создание у гостя максимального чувства комфорта. В качестве основного правила следует усвоить то, что персонал безукоризненно вежлив, внимателен и тактичен.

Чтобы обслуживание было действительно культурным не достаточно иметь современное предприятие с техническим оборудованием. Важно располагать на этом предприятии квалифицированными, знающими свое дело кадрами. Чтобы понять требования посетителей и предложить хорошее обслуживание, необходимо попытаться ответить на ряд вопросов:

- приходит ли он в ресторан впервые?
- хочет он покоя или общения?
- требователен ли он?
- спешит или нет?

У hostess достаточно времени, чтобы задать себе эти вопросы. А ответить на них – значит оценить клиента и подумать о процедурах обслуживания. Следует помнить: разные клиенты - разное обслуживание.

1.3. Возможности повышения качества услуг и продукции ресторана

Глубокая проработка концепции ресторана является важнейшим инструментом управления заведением и повышения качества его услуг. Концепция ресторана диктует не только стандарты и условия обслуживания, но и возможность последовательного решения возникающих проблем. Концепция ресторана – внешний вид.

В последнее время, например, очень популярны рестораны национальной тематики. А привязка концепции ресторана к конкретной национальности, предусматривает глубокое знание особенностей этой культуры, ее кухни, традиций. Очевидна и зависимость интерьера от концепции заведения. Ресторатор должен воссоздать настоящий уголок Италии, Узбекистана, Китая и прочих стран. Национальный колорит должен содержать не только интерьер ресторана, но и форма официантов, а также их речевой этикет, способность общаться с гостями на родном для них языке, в общем, все внешнее соответствие персонала. Перед руководством стоит очень трудная задача – нельзя допустить ни фальши, ни заигрывания с клиентами.

Первые впечатления от внешнего интерьера дополняет и стиль обслуживания. Ну, а важный компонент стиля обслуживания в ресторане – это ресторанное меню. Вот почему в ресторане с выбранной концепцией Украинской кухни, гостей надо угощать не только традиционными борщом с пампушками, но и теми блюдами, которые можно отведать исключительно на самой Украине. Официантам обязательно следует знать не только особенности традиционных национальных блюд, но и различные варианты приготовления и подачи, историю их создания. Иногда некоторые национальные блюда могут совсем не вписываться в традиционное меню ресторана из-за своей высокой жирности и излишней калорийности. Тут уже задача шеф-повара состоит в том, чтобы найти «золотую середину», и приготовить приемлемый вариант для клиента. Концепция ресторана непременно должна быть доведена ресторатором до совершенства. Тут надо действовать по следующему

принципу: лучше быть профессионалом в своем деле, чем поверхностным участником и сторонним наблюдателем во всех делах ресторанного бизнеса. Концепция ресторана – расположение.

На выбор концепции ресторана большое влияние оказывает и географическое расположение заведения. В провинции ситуация с профессиональными кадрами для ресторанов особенно сложная. Часто очень сложно найти даже профессионального повара. В Москве, к счастью, ситуация иная – профессионалы есть, и надо только уметь их найти. На концепцию ресторана оказывает влияние не только привязка к месту, но и местные особенности играют большую роль в управлении персоналом. Некоторые регионы будто «живут в прошлом веке», условия труда оставляют желать лучшего, поэтому и квалифицированные специалисты из крупных городов отказываются ехать в такую глушь.

Концепция ресторана – сотрудники. Надо отдать должное многим западным специалистам, которые не боятся ехать в Россию, не смотря на более комфортные условия работы в своей стране. Таких смельчаков не останавливают ни языковой барьер, ни страх перед другой страной. Они едут в Россию на свой страх и риск, и в итоге зарабатывают хорошие деньги. Нашим отечественным специалистам часто свойственна привычка оставаться любой ценой в своей «зоне комфорта», ожидая годами счастливого случая и «хорошего места». Они отвергают даже временный переезд в другой город, забывая о том, что знакомство с разными регионами способно обогатить их профессиональный опыт, расширить деловые связи. А это крайне важно, особенно для молодых специалистов. Несомненно, концепция ресторана влияет на подбор качественного персонала. К счастью, с развитием интернет-технологий, найти профессионалов для своего бизнеса становится все проще. Временные и невысокооплачиваемые работники могут найти себе место на предприятиях быстрого обслуживания. К ним относятся студенты, старшеклассники. Но управлять подобным коллективом ничуть не легче, чем профессиональными кадрами. В заведениях с высоким уровнем обслуживания

обычно складывается постоянный коллектив. А управленческие решения основываются на качественном и подробном анализе ситуаций, поощрения назначаются в зависимости от личного вклада каждого сотрудника.

Итак, определившись с концепцией ресторана, вырабатывается концепцию меню. Теперь стало ясно, какие продукты понадобятся для приготовления блюд. У каких фирм их лучше всего заказывать? Поставщики продуктов в рестораны – как их правильно выбирать? Выбор компаний-поставщиков зависит от меню. Например, для ресторанов с восточной кухней потребуются разнообразные специи, пряности, разные виды риса. К сожалению, ассортимент крупных поставщиков продуктов в рестораны может и не включать эти позиции. Поэтому узкоспециализированным ресторанам часто приходится работать с мелкими поставщиками-частниками, которые завозят редкие продукты прямо из стран, где их выращивают, например, непосредственно из Узбекистана. Опытные рестораторы подходят к выбору компаний – поставщиков продуктов очень тщательно. Прежде, чем выбрать конкретного поставщика, порой приходится проделать огромный объем работ: тщательно изучить рынок, сравнивать и отслеживать цены, качество продукции. К сожалению, цены на продукты в нашей стране крайне нестабильны. Поэтому навечно довериться одной фирме-поставщику будет неразумно. Ведь если сегодня именно в этой фирме нашли морскую рыбу по заманчиво низкой цене, совсем нет гарантии, что через месяц цены в ней останутся самыми низкими на рынке.

Итак, по каким критериям надо оценивать поставщиков продуктов в ресторан? 1. Сколько лет компания работает на рынке *horeca*. 2. Есть ли у поставщика вся необходимая разрешительная документация: сертификаты, справки на продукцию и т.п. 3. Сервис, который она предоставляет: Оперативность доставки продуктов; Возможность замены позиций, которые вас не устраивают по качеству; Предоставляет ли фирма оперативную информацию о появившихся новинках и об изменении цен; Проводятся ли мастер-классы и семинары для сотрудников ресторанов. 3. Качество продукции должно

быть на высоте. Это особенно важно, если ваш ресторан относится к высокому классу обслуживания. 4. Крайне желательно, чтобы и цены на продукты были ниже, чем у конкурентов. А как быть с универсальными компаниями-поставщиками продуктов в рестораны, которые готовы привозить вам всё – от соли и сахара до трюфелей? Может быть, выгоднее остановить свой выбор именно на них? Опытные рестораторы не советуют связываться с подобными фирмами. Это, как правило, перекупщики, которые значительно повышают цены на весь свой ассортимент. Если предприятие дорожит репутацией своего ресторана и желает готовить блюда высокого качества, надо покупать определенные продукты у тех компаний, которые специализируются именно на них. Например, бакалею – у поставщика, специализирующегося на бакалейной продукции, мороженное – у фирмы, торгующей только им. Такие организации следят за качеством своей продукции, хорошо ее знают и могут за нее держать ответ. Хорошей альтернативой компаниям поставщикам продуктов в рестораны являются продуктовые рынки. Лучше всего покупать на рынке фрукты и овощи, поскольку именно овощные компании поставщики склонны значительно завышать на них цену. Если закупать продукты на колхозном рынке, лучше выделить для этого специального сотрудника – закупщика. В случае, если поставщик задержит поставку по тем или иным причинам, ваш закупщик сможет оперативно докупить на рынке недостающие позиции. Кроме того, сотрудник может покупать продукты и на овощных базах – цены там значительно дешевле. Таким образом, совмещение работы с компаниями поставщиками и работы закупщика – лучшее решение для ресторатора. Такое распределение дает дополнительное преимущество в виде контроля за ценами.

На работу любого ресторана оказывает огромное влияние человеческий фактор. А там, где присутствуют отношения разных людей друг с другом, вероятно возникновение недопониманий. Да, конфликты в ресторане неизбежны – и с этим фактом придется смириться всем сотрудникам заведения. Любой ресторан обязательно должно выработать свою определенную поли-

тику решения конфликтов. Многим предпринимателям внушают, что «клиент всегда прав». К сожалению или к счастью, это предположение так же утопично и неприменимо к жизни, как и противоположное – «прав всегда ресторан».

Человек, который зашел поужинать в ресторан, как правило, вынужден провести некоторое время в ожидании официанта или своего заказа. Чем в это время занят гость? Сидит, уткнувшись в свой планшет, разговаривает по телефону, рассматривает интерьер ресторана или других посетителей... Задача ресторана – скрасить моменты ожидания блюд, развлечь клиента, доставить ему удовольствие прослушиванием приятной музыки. Фоновая музыка для ресторана и кафе не только доставляет эстетическое удовольствие, но и формирует определенное отношение к вашему заведению, влияет на размер среднего чека, увеличивает, или наоборот, уменьшает время пребывания гостя. Многие научные исследования были посвящены теме влияния музыки на человека – на его настроение, эмоции, поведение. Наверняка, каждому ресторатору будет полезно знать выводы ученых на эту тему. Например, достоверно известно, что: Если фоновая музыка совпадает с настроением человека, то он проводит больше времени в заведении, а также увеличивается размер среднего чека. Количество потребляемого алкоголя зависит от громкости и жанра музыки. В одном из исследований было установлено, что классическая музыка побуждает гостей ресторана заказывать больше спиртных напитков, нежели популярные или джазовые композиции. Аналогично действует и громкость – чем она выше, тем больше спиртного выпивает клиент. Темп фоновой музыки прямым образом влияет на ощущение времени. Например, экспериментально доказано, что быстрая ритмичная музыка, звучащая в трубке телефона, создает у человека иллюзию, что ожидание ответа было короче, чем на самом деле. Вывод этого эксперимента можно спроецировать и на ресторанный бизнес. Можно предположить, что время ожидания официанта или заказа покажется посетителю гораздо короче, если он будет слышать в этот момент быстрые мелодии. Фоновая музыка для ресторана и кафе

повышает в глазах человека ценность самого бренда. Классическая музыка «заставляет» посетителей заказывать более дорогие блюда и напитки. Время, которое клиент проводит в заведении, тоже зависит от фоновой музыки. Например, медленные, спокойные мелодии побуждают человека проводить больше времени за столиком. Ну, а в момент наплыва гостей, можно включать более быстрые композиции – это заставит клиентов побыстрее принимать пищу и покидать свои места. И, наконец, самое главное – если гостям нравится фоновая музыка в ресторане или кафе, им нравится и само заведение. Стоит отметить, что восприятие музыки зависит от многих факторов – от пола, возраста человека, от его образования, профессии, настроения, времени суток и многих других, учесть и перечислить которые просто не возможно. Поэтому главная задача ресторатора – понаблюдать за посетителями своего заведения и подумать, какая музыка подойдет именно им. Например, потребительское поведение человека при прослушивании классической музыки будет различаться в элитных ресторанах в центре большого города и в небольших ресторанчиках в центре какого-либо рабочего поселка. Поэтому для любого владельца кафе или ресторана очень важно постоянно изучать свою постоянную аудиторию, не бояться искать оригинальные решения относительно фоновой музыки, применять эти решения на практике и вовремя производить корректировку.

Обслуживание гостей в ресторане считается самым главным фактором успеха всего заведения. Любой ресторатор знает, что плохое обслуживание способно испортить впечатление даже от самой качественной еды. Успех меню ресторана или его провал зависит от подачи блюд. Об этом критическом моменте должны помнить не только опытные официанты, но и новички. Вся предварительная работа ресторатора, администратора, шеф-повара и других сотрудников целиком и полностью находится в руках официанта. Обслуживание официантом дает представление гостям ресторана об усилиях всей ресторанной команды. И эта истина часто остается непонятой для обслуживающего персонала ресторана. Еще один важный момент, как ресторатор,

должны донести до сознания официантов – это то, что обслуживание не только повышает ценность предлагаемого гостям меню, но и выгодно отличает заведение от конкурентов. Одним словом, ресторан – это своеобразный театр, где продают ощущения, удовольствие и различные приятные услуги. На экономические показатели заведения общественного питания прямым образом влияет любой жест, движение или сказанное официантом слово. Именно идеально обслуживание – серьезный источник прибыли не только самого ресторатора, но и самого официанта. Правила официанта: о чем надо помнить: Помните, что Ваш ресторан больше нуждается в клиентах, чем клиенты в Вашем заведении. «Умное» обслуживание – источник хороших чаевых. Не клиенты должны подстраиваться под ресторан, а ресторан должен подстраиваться под клиента. Быть хорошим официантом – это значит думать о каждой мелочи. Разным клиентам – разное обслуживание. Обслуживание, подстроенное под клиента – это самое лучшее обслуживание.

Встреча посетителей ресторана начинается у входной двери, где их любезно приветствует швейцар в униформе.

В вестибюле навстречу гостям выходят гардеробщики и, принимая от гостей верхнюю одежду, дают им фирменные номерки.

Затем посетители перед зеркалом могут привести себя в порядок. У входа в зал ресторана гостей встречает метрдотель, также приветствуя их, и провожает до свободного стола. Если по какой-либо причине метрдотель отсутствует, то эти функции выполняет бригадир официантов. Предлагая посетителям занять места за столом, следует иметь в виду, что женщина должна сесть с правой стороны от мужчины, а при обслуживании ей нужно подавать блюда в первую очередь.

Официант, подходя к столику, должен приветствовать гостей в зависимости от времени посещения словами «Доброе утро», «Добрый день» или «Добрый вечер» [9].

Если гости сели за выбранный ими стол, то предлагать им другие места, пересаживать не разрешается. В вечерние часы занимать свободные ме-

ста за столом, где уже сидят посетители, можно только после того, как они дадут на это разрешение метрдотелю.

В дневные часы (с 12 до 17), когда отпускаются обеды, за столиками занимаются свободные места.

Иногда бывает, что в зале ресторана посетитель и официант сталкиваются друг с другом. В таком случае официант предлагает посетителю пройти первым.

При приеме заказа официант должен стоять возле гостя по возможности с правой стороны от него, не касаясь при этом стола, стула (кресла), не наклоняясь близко к гостям. Меню предлагается в раскрытом виде на первой странице слева левой рукой. Если за столом одной компанией сидят несколько человек, меню подается старшему из них.

При встрече посетителей, приеме заказа и обслуживании официант должен соблюдать принятые правила этикета. Так, если среди гостей есть женщина, следует помочь ей занять место за столиком, подставить кресло. Меню в первую очередь предлагается старшей из женщин.

Подождав несколько минут в стороне, следует вежливо спросить, нужна ли ей помощь в выборе меню. Если гости попросят посоветовать, какое блюдо лучше выбрать, официант тотчас же с готовностью должен прийти к ним на помощь, стараясь учесть вкусы посетителей [12].

Если гость спросит официанта: «Что у вас сегодня вкусное?» - никогда не следует отвечать: «У нас все вкусно». Рекомендуя посетителю то или иное блюдо, официант должен со знанием дела рассказать о его вкусовых качествах и особенностях приготовления.

После приема заказа на кулинарные блюда официант принимает заказ на винно-водочную продукцию, но при этом должен быть готов помочь гостям в выборе вин и к холодным закускам, и к первым и вторым блюдам.

Официанту необходимо досконально знать как ассортимент вин в буфете (баре), так и их качество, особенности и, в частности, умело рекомендовать те или иные вина в сочетании с заказанными блюдами.

Заказ от посетителя может принимать официант, бригадир звена официантов, а от больших компаний или групп - метрдотель. Заказ вписывается в блокнот счетов в двух экземплярах, под копирку. Принимать заказы следует очень внимательно, чтобы предупредить возникновение недоразумений. После принятия заказа его надо повторить гостю для проверки, уточнить время подачи блюда.

Если за столом сидят отдельно несколько посетителей, официант должен подойти к каждому из них и открыть отдельный счет.

По окончании приема заказа следует, помимо вина, предложить фруктовую или минеральную воду.

Приняв заказ, официант получает в сервизной посуду для холодных закусок и делает заказ. Затем он идет в горячий цех и заказывает горячие блюда. И только после этого пробивает чеки на кассовой машине для получения буфетной продукции. Обычно при заказе вторых блюд (горячих) официант делает заказ и на десертные блюда, для того чтобы повара подготовили необходимые продукты или полуфабрикаты. Тогда в нужный для подачи момент приготовление их займет значительно меньше времени.

Получая заказные блюда из кухни, официант обязан обратить внимание на их оформление, температуру. Если при отпуске ему одинаковых блюд он увидит, что одно хорошо, а другое плохо оформлено или одно из блюд покажется меньше по объему или весу, официант не должен принимать их. Необходимо вызвать метрдотеля или заведующего производством и исправить недочеты.

Запрещается принимать от раздатчика небрежно оформленные, подогретые или остывшие блюда.

Винно-водочные изделия отпускаются из буфета в бутылках или в разлив в графинах, при индивидуальном заказе – 50-100 г напитка в рюмке. При получении алкогольных и безалкогольных напитков официант должен обратить внимание на температуру их подачи.

Полученную в буфете продукцию переносят в зал на подносе, застеленном салфеткой.

Официант в первую очередь подает минеральную и фруктовую воду, для чего откупоривает бутылки на подсобном столике (серванте), протирает горлышко салфеткой и с разрешения гостей разливает напиток в фужеры (первым обслуживает женщин).

Официант должен стоять с правой стороны от гостя, держа в правой руке бутылку так, чтобы ее этикетка была обращена к гостю.

После напитков официант получает и подает последовательно холодные закуски, горячие закуски, супы, вторые горячие блюда, а затем десерт.

При получении горячих закусок официант обращает внимание на чистоту посуды, наличие папильоток на салфетках, на ручках порционных сковород, сложенных треугольником. Это необходимо для предохранения левой руки гостя от ожогов, которой он во время еды придерживает посуду за ручку.

Вторые горячие блюда отпускают с производства в металлической посуде на одно порционном или много порционных блюдах, в баранчиках, сковородах, а также фарфоровой и керамической посуде.

Гарниры и соусы можно отпускать отдельно от основного продукта, горячие гарниры - в металлической посуде, а холодные – в фарфоровой.

Поставить блюда с помощью ручника на поднос и доставить в зал на подсобный стол.

При получении сладких блюд особое внимание обращают на блюда, отпускаемые в стеклянной, хрустальной посуде, чтобы на ней не было сколов, трещин.

Интервалы между получением и доставкой разных блюд устанавливаются официант и посетитель по договоренности. Как правило, обед начинается с закуски.

Ассортимент холодных закусок чрезвычайно разнообразен и их можно подразделить на холодные и горячие.

Красиво оформленные блюда с холодными закусками с использованием свежих овощей (зелени, петрушки, укропа, листьев салата) и других свежих и консервированных овощей и фруктов разнообразит, и витаминизирует рацион, возбуждают аппетит.

Холодные закуски, так же как и другие блюда, подают к столу в последовательности, предусмотренной правилами меню.

Если гость заказал несколько закусок и блюд, причем в заказ входят также сливочное масло и свежие овощи, то сливочное масло и овощи следует подать сразу же и оставить на столе до конца еды, убрать их нужно со стола (с согласия гостей) перед подачей десерта. Так, например, гость заказал икру зернистую, семгу с лимоном, овощи свежие и сливочное масло. Заказ подают в следующей последовательности: икра зернистая, масло сливочное, овощи натуральные, семга.

При повседневном обслуживании все холодные блюда, подаваемые с гарниром, и салаты ставят с левой стороны от гостя, а холодные блюда без гарнира (сыр, колбаса) или с небольшим количеством гарнира (сельдь или килька с луком), заливные или фаршированные блюда, малосольную рыбу и рыбную гастрономию – справа.

Все блюда, которые ставят с левой стороны от гостя, официант подает левой рукой, а с правой стороны от гостя – правой рукой.

Холодные закуски приносят на подносе вместе с приборами, которыми следует пользоваться, и ставят на подсобный стол. Если заказана рыба, полагаются закусочный нож и вилка, а не рыбный нож и вилка.

В блюда с закусками официант кладет приборы для раскладки. Затем с разрешения гостей подает закуски на обеденный стол. При этом нужно помнить, что закуски в высокой посуде ставят ближе к центру стола, а в более низкой (например, на лотках) – ближе к краю стола.

Салатники, икорницы, соусники ставят на пирожковую тарелку. Если заказано несколько видов закусок, то их ставят на стол в той же посуде, в которой они принесены. При заказе большого количества разнообразных закусок на стол ставят два-три вида, а остальные раскладывают на закусочные тарелки и подают посетителям в процессе обслуживания.

Перед началом подачи закусок в ресторанах на стол в хлебницах ставят хлеб. При обслуживании иностранных туристов – только что поджаренные тосты кладут завернутыми в салфетку, чтобы они не остыли, на специальной тарелке.

Существует установившийся порядок последовательности подачи закусок. Вначале подают икру и рыбные закуски (рыбу малосольную, отварную, заливную, под маринадом и др.). Затем рыбные салаты и, наконец, мясные закуски - ветчину, язык, паштет, птицу, мясные и овощные салаты и др.

В летнее время официант может рекомендовать посетителям салаты из свежих овощей или овощи в натуральном виде, уложенные в салатник с пищевым льдом.

При подаче горячих закусок (в порционных сковородах) их ставят на подогретые закусочные тарелки, покрытые бумажными салфетками, чтобы сковороды не скользили.

Если в меню заказа имеются рыбные и мясные закуски, то после рыбных закусок официант обязан заменить закусочную тарелку и прибор.

Супы бывают горячие и холодные. По способу приготовления различают супы прозрачные (бульоны), заправочные (щи, борщи, солянки и др.), и пюреобразные (суп-пюре из цветной капусты, из кур, дичи).

Отдельную группу составляют фруктово-ягодные супы.

Горячими подают все супы, кроме супов на хлебном квасе, свекольных отваров.

Принесенные в зал супы в мисках официант разливает на подсобном столе с помощью разливательной ложки в фарфоровые тарелки, бульоны, супы-пюре - в бульонные чашки.

Глубокие тарелки и чашки должны быть подогретыми до температуры 65- 70° С. Супы разливают в следующем порядке.

Официант ручником снимает крышку с суповой миски и кладет ее наружной стороной вниз, чтобы не испачкать салфетку или специально подготовленную заранее мелкую столовую тарелку. Затем берет подогретую глубокую тарелку (столовую) и ставит ее на мелкую столовую. Разливательную ложку при этом держит как можно ближе к тарелке, чтобы не расплескать суп, а глубокая тарелка должна находиться на одном уровне с миской. При разливе суп не взбалтывают, а равномерно распределяют жир и сметану на поверхности, если ею заправлено первое блюдо, затем кладут густую часть супа и вслед за этим разливают бульон.

Ложку при обслуживании, если она заранее не положена на стол, подают на подставочной тарелке.

Бульоны и прозрачные супы подают в бульонных чашках, которые, как правило, наполняют на производстве. Чашка должна быть поставлена на блюдецке ручкой влево. Ложку кладут на блюдецке или на стол справа от гостя. К бульону подают гренки, пирожок или профитроли на пирожковой тарелке, которую ставят слева от чашки с бульоном. Можно предложить яйцо (сваренное вкрутую или в «мешочек») или омлет.

Приступая к работе с заказом, официант должен соблюдать общие правила техники обслуживания, а также принятую последовательность подачи холодных и горячих закусок, блюд и напитков.

1. Гостей следует обслуживать быстро, без шума и суеты. Время ожидания обслуживания должно составлять не более 15-20 минут (до момента подачи холодных блюд).

2. Официант должен уметь ставить посуду и раскладывать столовые приборы перед гостем без шума, плавными движениями и в определенном порядке.

Способы подачи закусок и блюд

В ресторане используют три способа подачи закусок и блюд:

1) «в обнос» (французский способ) – с перекладыванием заказного блюда на тарелки гостю с помощью специальных приборов;

2) «в стол» - русский способ – с расстановкой заказных блюд (несколько порций в одной посуде) на обеденном столе;

3) предварительное перекладывание закусок и блюд на тарелки гостей на подсобном или приставном столе (английский способ).

Рассмотрим вариант подачи блюд «в обнос».

Этот способ применяется при каждодневном обычном обслуживании или, например, на банкете с полным обслуживанием. Техника обслуживания «в обнос» включает следующие операции:

1) на принесенные из кухни блюда официант кладет приборы для перекладывания (столовые ложки, вилки, лопатки, щипцы), при этом ручки приборов должны выступать за борт блюда – ложка несколько больше, чем вилка, и углублением вниз;

2) свертывает ручник вчетверо и кладет его на ладонь левой руки (прикрывая концом ручника манжету рукава); ручки приборов должны быть обращены в сторону гостя;

3) правой рукой ставит наверх ручника блюдо с холодной закуской и приборами;

4) при подаче горячего блюда пальцами правой руки берет через ручник металлическое овальное блюдо и устанавливает его на левую руку, предварительно расстелив на ней салфетку, пальцы левой руки при этом должны поддерживать блюдо снизу;

5) подходит к гостю с левой стороны, слегка наклонив блюдо, приближает его к тарелке гостя так, чтобы край блюда находился над краем тарелки, не касаясь его;

6) если гость сам перекладывает себе на тарелку кушанье, то свободную правую руку официант отводит назад, согнув в локте за спиной;

7) в случае, если официант сам раскладывает блюда в тарелки гостя, то он берет прибор в правую руку, чтобы ложка удерживалась за середину сни-

зу средним пальцем, а ручка вилки удерживалась за середину концами указательного и большого пальцев.

Последовательность уборки столов. При замене использованных тарелок и приборов одному гостю, например, после рыбной закуски перед мясной, официант на подсобном столе ставит чистую закусочную тарелку и кладет на нее в скрещенном виде закусочные нож и вилку. Подготовив чистую тарелку и прибор, официант убеждается, что гость закончил есть рыбную закуску, после чего берет правой рукой тарелку с прибором, подходит к гостю с левой стороны и левой рукой убирает использованные тарелку и приборы, потом сразу же подходит с правой стороны и правой рукой ставит чистую тарелку с приборами перед гостем так, чтобы нож был обращен ручкой вправо, а вилка влево.

Ручки приборов находятся на борту тарелки, а не лежат на ней. Сначала официант ставит тарелку на стол перед гостем. Приборы перекладывает сам гость на стол. При подаче тарелки с одним прибором (вилкой, ножом или ложкой) перекладывает прибор с тарелки на стол официант.

При подаче тарелок без приборов официант берет их через ручник на левую руку стопкой и расставляет на столе с правой стороны от гостя. Если необходимо пронести чистую тарелку между гостями, то лучше держать ее под углом, а затем развернуть в горизонтальное положение.

Собрав использованную посуду и приборы, официант на подсобном столе очищает ее от остатков пищи, собирая их в отдельную тарелку. Рассортировывает приборы, складывая их на другую тарелку (нож к ножу, вилку к вилке, ложку к ложке), после чего уносит сразу же на мойку. При обслуживании группы гостей официант может убирать 8-10 тарелок и приборов за один прием, используя при этом один из способов сбора посуды «в обнос».

Официант подходит к гостю с правой стороны, правой рукой берет у него использованную тарелку вместе с прибором и переносит в левую руку.

После этого официант подходит справа к другому гостю, правой рукой берет у него тарелку с прибором и переносит ее в левую руку так, чтобы она

располагалась ниже первой тарелки, упиралась в ладонь и поддерживалась средним, безымянным пальцем и мизинцем. Правой рукой официант перекладывает столовые приборы из верхней тарелки во вторую и сдвигает туда же ножом или вилкой остатки пищи.

Вилки и ложки складывают параллельно, ручками вправо. Лезвия ножей укладывают под вилки и ложки перпендикулярно к ним, ручками к себе. Использованную посуду и приборы можно убрать, используя передвижную тележку.

Использованные фужеры, стаканы официант ставит на поднос, покрытый салфеткой, и уносит в левой руке. Если необходимо убрать большое количество фужеров, то удобнее выполнить эту работу вдвоем: один официант держит поднос, а другой ставит на него фужеры, рюмки, держа их за середину ножки.

После подачи десерта официант должен узнать у посетителя, не нужно ли ему что-нибудь дополнительно. Если гость ответит отрицательно, официант подготавливает на полученных перед началом рабочего дня от кассира или метрдотеля пронумерованных бланках счет. Счет пишется разборчиво в двух экземплярах с указанием фамилии официанта, даты, суммы (с перечислением всех заказанных блюд и напитков и их цен) и подается в перевернутом виде на маленьком подносе или блюдце слева левой рукой.

Также в результате анализа были выявлены следующие негативные факторы, влияющие на качество обслуживания:

Персонал не всегда прощается с Гостем в соответствии с требованиями.

Метрдотель заводит посторонние разговоры с уходящими Гостями.

Официанты нередко собираются группами в торговом зале; иногда ведут громкие посторонние разговоры.

Замечены случаи присаживания за столик посетителей,

Официанты в конце смены склонны прислоняться к стенам;

Замечено пользование носовым платком и расческой вне служебного помещения.

Приветствие Гостей. Персонал не всегда приветствует Гостя в соответствии с требованиями.

Официанты не провожают Гостя, а указывают ему на столик издалека.

Одежда и обувь не всегда выдержанны в деловом стиле, зачастую имеет вышивки, стразы и прочие украшения, что недопустимо. Обувь официантов не всегда начищена. Волосы не всегда собраны (коса, хвостик, пучок).

Обувь – не всегда классическая, используются сандалии, что недопустимо.

Мужчины часто бывают расстёгнуты более чем одну верхнюю пуговицу.

Фирменный бейдж с именем висит не всегда строго горизонтально. Бейдж не всегда прикреплен ровно на правой стороне жилетки.

Персоналом используются украшения: браслеты, перстни, цепочки и т.п.

Уборка и вынос бытового мусора из здания ведется не всегда своевременно.

Мойка окон и подоконников проводится недостаточно тщательно.

Удаление пыли с поверхностей интерьера, оргтехники и электробытовой аппаратуры офисных и бытовых помещений носит локальный характер.

Чистка ковровых покрытий проводится с ненадлежащим качеством.

Чистка и дезинфекция унитазов, раковин проводится не с заданной регулярностью, а 2-3 раза в неделю.

Методики оценки качества обслуживания подразумевает наличие двух групп параметров: количественных и качественных. Количественные параметры оценки включают в себя показатели, определяемые на основе данных статистического учета объемов услуг, оказываемых точками продаж фирмы.

Обычно рассматриваются качественные параметры оценки, которые сложнее формализуемы, чем количественные, однако позволяют оценить не

столько результаты предоставления услуги (как количественные параметры), сколько сам процесс ее оказания. Анализ качественных показателей предполагает создание системы их оценки и проведение внутреннего и внешнего бенчмаркинга многофилиальной компанией. При этом проведение внешнего бенчмаркинга по качественным показателям значительно проще, чем по количественным, что объясняется большей степенью транспарентности компаний-конкурентов по качественным показателям, так как их характеристики поддаются оценке при обследовании конкурентов в результате опросов и «рейдов» [12].

Воспринимаемое качество обслуживания определяется расхождением между ожиданиями потребителя и реально воспринятым качеством. Когда ожидания превышают воспринимаемый уровень обслуживания, клиенты ощущают неудовлетворенность и оценивают обслуживание как некачественное. Когда качество услуги превосходит ожидания, обслуживание воспринимается как очень хорошее, клиент удовлетворен. При проведении исследований удовлетворенности необходимо решить две основные задачи.

Выявление ожиданий потребителя в отношении услуги. Необходимо понять, что потребитель рассчитывает получить при взаимодействии с компанией, предоставляющей определенную услугу. Оценка ожиданий потребителя - одно из «узких мест» методики. Часто участники исследования заявляют о достаточно высоком уровне ожиданий. Вполне понятно, что чем разнообразнее потребительский опыт, чем выше платежеспособность потребителя, тем выше его стандарты и ожидания. Но в некоторых случаях потребитель устанавливает «высокую планку» только в момент опроса, а в действительности он не столь притязателен.

Оценка воспринимаемого качества. Потребителя просят оценить качество обслуживания в конкретной компании. Оценка восприятия качества услуги характеризуется пятью параметрами [17]:

осязаемость, материальность (tangibles) - возможность увидеть физические, осязаемые характеристики услуги (оборудование, интерьер помещения, внешний вид сотрудников, рекламные материалы);

надежность (reliability) - способность компании вовремя в полном объеме и в согласованные сроки оказать услугу;

отзывчивость (responsiveness) - активная готовность помочь клиенту и быстро оказать услугу;

убедительность, уверенность (assurance) - компетентность персонала, информированность и профессионализм, вежливость и дружелюбие, способность вызвать у клиента доверие к компании, уверенность в безопасности услуг;

сопереживание (empathy) - забота персонала о своих клиентах, стремление к четкому пониманию их интересов, способность подстроиться к клиенту и проявить внимательное отношение, создать ощущение нужности каждого клиента, обеспечить комфортность взаимоотношений с персоналом, информировать об услугах на понятном потребителю языке.

2. Экономический анализ деятельности предприятия ООО «ТИСА-М»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «ТИСА-М», сокращенное – ООО «ТИСА-М», ночной клуб ReMixPartyBar.

Место нахождения и почтовый адрес Общества определяется местом нахождения постоянного действующего исполнительного органа-директора , по адресу: РФ, Белгородская область, г. Белгород , ул. Шаландина, дом 1А.

Основной целью деятельности ООО «ТИСА-М» является осуществление торгово-хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли.

Предметом деятельности Общества является:

- Деятельность баров.
- Деятельность ресторанов.
- Деятельность такси.
- Розничная торговля в неспециализированных магазинах.
- Розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия в специализированных магазинах.

Иные виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Уставный капитал предприятия составляет 77000 рублей.

Общество самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития, исходя из спроса на виды деятельности.

Организацию документооборота в обществе осуществляет директор, который несет ответственность за своевременное представление отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие органы.

Общество осуществляет оперативный и бухгалтерский учёт результатов своей деятельности, ведёт статистическую отчетность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Распорядительные методы управления на исследуемом предприятии реализуются посредством издания приказов, распоряжений, положений. Организационное регламентирование выражается в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (устав предприятия, стандарты качества продукции, положения, инструкции, правила планирования и учета себестоимости продукции и т.д.).

Общество самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития, исходя из спроса на производимую продукцию, необходимость обеспечения производственного и социального развития.

В ООО «ТИСА-М» используется автоматизированная информационная система управления, что обеспечивает производство нужной для предприятия информации для обеспечения эффективного управления всеми его ресурсами, создание информационной и технологической среды для осуществления управления предприятием.

С целью формирования более подробного представления о деятельности предприятия рассмотрим основные технико-экономические показатели деятельности данного предприятия, которые представлены в таблице 2.1.

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия проводился на основании форм бухгалтерской отчетности № 1, 2 за период с 2013 по 2015 г. (Приложения 1, 2, 3).

По данным таблицы видно, что наблюдается общая положительная тенденция увеличения размера выручки от продаж на 2192 тыс. руб. (на 15,9 %) за весь период.

Также наблюдается общая динамика увеличения себестоимости продукции на 1812 тыс. руб. (на 14,17 %) за весь период.

При этом увеличение себестоимости продукции в 2014 году на 808 тыс. руб. (на 6,32 %) вызвано ростом объема производства, а увеличение в 2015 году на 1812 тыс. руб. вызвано удорожанием себестоимости единицы готовой продукции.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.
Выручка, тыс. руб.	13790	14913	15982	1123	2192	108,14	115,90
Себестоимость, тыс. руб.	12791	13599	14603	808	1812	106,32	114,17
Валовая прибыль, тыс. руб.	999	1314	1379	315	380	131,52	138,02
Прибыль от продаж, тыс. руб.	824	928	879	104	55	112,59	106,67
Чистая прибыль, тыс. руб.	451	541	411	90	-40	120,01	91,26
Среднегодовая величина основных средств, тыс. руб.	1623	1767	1958	144	335	108,85	120,63
Среднегодовая величина оборотных средств, тыс. руб.	2032	2545	3109	5124	1077	125,21	152,99
Среднесписочная численность работников, чел.	20	22	25	2	5	110	125
Производительность труда, тыс.руб./чел.	690	678	639	-12	-51	98,26	92,61
Рентабельность основной деятельности	3,522	3,976	2,815	0,454	-0,707	112,88	79,93
Фондоотдача	8,495	8,439	8,163	-0,055	-0,333	99,35	96,08
Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала	6,786	5,861	5,140	-0,925	-1,645	86,367	75,754
Коэффициент финансовой независимости	0,747	0,699	0,694	93,57	92,9	-0,048	-0,053

Динамика валовой прибыли повторяет динамику предыдущих показателей и отмечается рост валовой прибыли на 380 тыс.руб. (38%) за весь анализируемый период.

Данная организационная структура относится к типу линейных.

Генеральный директор несет ответственность за организацию и результаты всей торгово-производственной деятельности, контролирует выполнение плана показателей коммерческо-хозяйственно-финансовой деятельности.

Шеф-повар организует и контролирует работу производства.

Основными направлениями его деятельности являются:

- формирование меню;
- планирование и отбор необходимого сырья и материалов;
- контроль качества приготовления и подачи блюд;

- контроль хранения сырья, полуфабрикатов и готовой продукции;
- проведение тренингов с персоналом производства и зала;
- внедрение изменений в работу производства.

Наблюдается увеличение значения прибыли от продаж за период с 2013 по 2014 год на 104 тыс. руб. (на 12,59 %) в связи с ростом производства и продаж, а за период с 2013 по 2015 год – незначительное падение прибыли от продаж на 55 тыс. руб., вызванное увеличением коммерческих расходов предприятия.

Таким образом, увеличение коммерческих расходов повлияло на показатель чистой прибыли, которая за весь анализируемый период уменьшилась на 40 тыс.руб. (8,74%).

Общая тенденция роста среднегодовой величины основных средств предприятия на 335 тыс. руб. (на 20,63 %) при меньших темпах роста выручки от реализации (15,9% за весь период), неблагоприятно повлияли на значения фондоотдачи, которая за весь рассматриваемый период незначительно снизилась 0,33 (на 4 %), и к концу 2015 составила 8 руб. и 16 копеек выручки на 1 рубль основных средств. В целом показатель имеет достаточное значение в анализируемом периоде, что говорит об интенсивности использования основных средств предприятия.

Наблюдается общая тенденция увеличения среднегодового размера оборотных средств на 1077 тыс. руб. (на 53 %) за весь период. Значение коэффициента оборачиваемости оборотных средств за весь период снизилось на 24,25 %, что является негативным фактором, и на каждый рубль оборотных активов в 2015 году приходилось меньше выручки от продаж на 1,645 копеек, чем в 2013 году.

В целом, можно отметить, что ООО «ТИСА-М» является эффективно функционирующим предприятием, расширяет ассортимент продукции, номенклатуру предоставляемых потребителям услуг, повышает качество про-

дукции и обслуживания (комфортность, этику общения, эстетику), имеет положительный финансовый результат.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Анализ финансовой деятельности проводится с использованием системы показателей экономического состояния и хозяйственной состоятельности и методов горизонтального, вертикального анализа, и анализа коэффициентов, включающего анализ коэффициентов, характеризующих оборачиваемость, платежеспособность, рентабельность, рыночную (финансовую) устойчивость предприятия. Источником информации для анализа являются формы финансовой отчетности предприятия (приложение 1, 2, 3).

В составе имущества предприятия в анализируемом периоде произошли следующие изменения.

Анализ внеоборотных активов показал, что по строке «основные средства» за период с 2013 по 2015 годы произошло увеличение стоимости основных средств на 382 тыс. руб. (на 22%) в результате приобретения нового оборудования.

В целом, по разделу «Внеоборотные активы» наблюдается общая тенденция роста внеоборотных активов за весь период на 538 тыс. руб., обусловленная в большей степени увеличением стоимости основных средств.

Раздел «Оборотные активы» характеризуется следующими изменениями.

По строке «Запасы» за период 2013-2014 год наблюдается их увеличение на 2945 тыс. руб. (на 18,35 %), а за период с 2014 по 2015 год наблюдается снижение их стоимости на 75 тыс. руб. За весь анализируемый период произошло снижение по данной строке на 9,48%.

По строке «Дебиторская задолженность» за период с 2014 по 2015 год наблюдается рост дебиторской задолженности на 282 тыс. руб. (на 14,43 %), что обусловлено ростом задолженности со стороны покупателей за проданные товары и задолженности от поставщиков по выданным авансам.

Состав имущества ООО «ТИСА-М» и источников его формирования

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2014 г. к 2013г.	2015 г. к 2014г.	2014 г. к 2013г.	2015 г. к 2014г.
1. Внеоборотные активы							
Основные средства	1755	1779	2137	24	358	101,38	120,12
Доходные вложения в материальные ценности	285	597	603	311	7	209,16	101,206
Финансовые вложения	222	28	45	-194	17	12,61	160,71
Итого по разделу 1	2262	2404	2785	142	381	106,27	115,84
2. Оборотные активы							
Запасы	839	993	918	2945	-75	118,35	92,501
Дебиторская задолженность	1151	1954	2237	803	282	169,74	114,43
Денежные средства	71	39	51	-32	13	55,13	132,09
Прочие оборотные активы	2	2	1	0	-1	100	50
Итого по разделу 2	2063	2988	3207	925	219	144,45	107,32
Баланс	4325	5392	5992	1067	600	124,67	111,13
3. Капитал и резервы							
Уставный капитал	77	77	77	0	0	100	100
Добавочный капитал	1037	1037	1037	0	0	100	100
Нераспределенная Прибыль	2120	2657	3049	537	392	125,32	114,75
Итого по разделу 3	3234	3771	4163	537	392	116,59	110,39
4. Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	434	704	852	269	48	162,04	121,02
Отложенные налоговые обязательства	24	63	49	25	-14	262,50	77,98
Итого по разделу 4	458	767	901	308	134	167,17	117,49
5. Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	125	220	401	96	1813618	176	182,22
Кредиторская задолженность	508	634	527	126	-106	124,805	83,12
Итого по разделу 5	633	854	928	221	74	134,92	108,65
Баланс	4325	5392	5992	1067	600	124,67	111,13

Это увеличение свидетельствует об увеличении объема продаж, а также говорит о наличии у предприятия ООО «ТИСА-М» достаточного количества оборотных средств для бесперебойной работы.

По строке «Денежные средства и денежные эквиваленты» за весь рассматриваемый период наблюдается снижение их стоимости на 20 тыс. руб. (на 27 %), в 2015 году сумма денежных средств увеличивается.

Таким образом, по разделу «Оборотные средства» за весь период наблюдается положительная динамика их увеличения.

Раздел «Капитал и резервы» характеризуется следующими изменениями. Положительная динамика нераспределенной прибыли позволила увеличить сумму собственных средств предприятия, и по данному разделу отмечен рост за последний период 10,39%. Уставный капитал и добавочный капитал в анализируемом периоде не изменялись.

Динамика изменения долгосрочных обязательств организации следующая.

По строке «Заемные средства» за весь период наблюдается общая тенденция увеличения их размера. И в 2015 году сумма долгосрочных займов составила 852 тыс. руб., это на 21% выше 2014 года. Таким образом, ООО «ТИСА-М» не хватает собственных средств и краткосрочных займов для осуществления своей деятельности.

Таким образом, за весь период наблюдается общая динамика роста размера долгосрочных обязательств на 17,5 %, вызванная увеличением долгосрочных займов. При этом, максимальные темпы роста суммы долгосрочных обязательств отмечены в 2014 году (67,17%).

Раздел краткосрочные обязательства характеризуется изменениями только по строке «Кредиторская задолженность» и «Заемные средства». За период с 2013 по 2014 год наблюдается увеличение размера кредиторской задолженности на 126 тыс. руб. (на 24,8 %), что происходит в основном за счет увеличения задолженности перед поставленными сырьем и продуктами в связи с ростом объемов производства.

А за период с 2014 по 2015 год наблюдается снижение размера кредиторской задолженности. За весь анализируемый период кредиторская задол-

женность снизилась на 107 тыс. руб. (на 6,88 %), что вызвано, в основном, сокращение задолженности перед поставщиками за сырье и продукты.

Заемные средства увеличились в анализируемом периоде на 276 тыс.руб. Таким образом, рост краткосрочных обязательств в анализируемом периоде объясняется ростом краткосрочных заемных средств. В целом валюта баланса за период с 2013 по 2015 год увеличилась на 38,5 %.

Для анализа структуры бухгалтерского баланса предприятия ООО «ТИСА-М» за период с 2013 по 2015 годы был проведен вертикальный анализ бухгалтерского баланса, который представлен в таблице 2.3.

Анализируя результаты вертикального анализа бухгалтерского баланса предприятия ООО «ТИСА-М» можно отметить следующие изменения, произошедшие в структуре актива баланса за период с 2013 по 2015 год.

Наблюдается тенденция снижения удельного веса оборотных активов в общей структуре баланса с 55,78 % в 2014 году до 53,58 % в 2015 году. В 2014 году отмечался рост доли оборотных активов в общей сумме имущества предприятия.

Выявленная закономерность вызвана уменьшением доли основных средств в 2014 году на 7,57 процентных пункта под влиянием их износа. В структуре оборотных активов наибольший удельный вес занимает дебиторская задолженность, причем отмечается рост удельного веса дебиторской задолженности, доля запасов снижается.

Анализируя структуру пассива баланса предприятия ООО «ТИСА-М» за период с 2013 по 2015 годы можно сделать вывод о том, что значительных структурных сдвигов в анализируемом периоде не происходило. На протяжении всего периода наибольший удельный вес в структуре пассивов приходится на собственный капитал, хотя и отмечается его незначительное снижение.

Проанализировав всю структуру баланса, его активную и пассивную части, то можно сделать следующие выводы.

**Структура имущества ООО «ТИСА-М»
и источников его формирования**

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2014 г. к 2013г	2015 г. к 2014г.	2014 г. к 2013г.	2015 г. к 2014г.
1. Внеоборотные активы							
Основные средства	40,56	32,99	35,66	-7,57	2,67	81,33	77,78
Доходные вложения в материальные ценности	6,59	11,06	10,07	4,47	-0,99	167,83	91,04
Итого по разделу 1	51,88	44,22	46,42	-7,66	2,19	85,33	104,95
2. Оборотные активы							
Запасы	19,39	18,41	15,32	-0,98	-3,09	94,94	83,21
Дебиторская задолженность	26,61	36,25	37,32	9,64	1,07	136,22	102,95
Денежные средства	1,63	0,72	0,85	-0,91	0,13	44,17	118,05
Итого по разделу 2	48,12	55,78	53,58	7,65	-2,19	115,897	96,07
Баланс	100	100	100	-	-	-	-
3. Капитал и резервы							
Уставный капитал	1,78	1,43	1,289	-0,35	-0,141	96,62	90,13
Добавочный капитал	23,98	19,24	17,31	-4,74	-1,93	82,29	89,96
Нераспределенная Прибыль	49,003	49,27	50,88	0,267	1,61	100,54	103,26
Итого по разделу 3	74,77	69,95	69,48	-4,82	-0,47	93,55	99,,32
4. Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	10,03	13,048	14,21	3,018	1,162	130,089	108,9
Отложенные налоговые обязательства	0,56	1,166	0,82	0,606	-0,346	208,214	70,32
Итого по разделу 4	10,59	14,21	15,03	3,62	0,82	108,9	105,77
5. Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	2,88	4,08	6,69	1,2	2,61	141,66	163,97
Кредиторская задолженность	11,74	11,75	8,79	0,01	-2,96	100,08	74,8
Итого по разделу 5	14,64	15,84	15,49	1,21	1,21	108,27	
Баланс	100	100	100	-	-	-	-

Суммарная величина собственного капитала и долгосрочных заемных средств превышает стоимость его внеоборотных активов в течение всего рассматриваемого периода. Также в течение всего анализируемого периода собственный капитал превышает размер внеоборотных активов, это говорит о том, что все внеоборотные активы находятся в собственности самой органи-

зации, что является положительным и свидетельствует о ликвидности внеоборотных средств.

Величина краткосрочных обязательств организации намного меньше величины оборотных средств в течение всего периода. Это также является положительным для ООО «ТИСА-М», так как свидетельствует о том, что организация способна удовлетворить требования кредиторов по краткосрочным займам за счет оборотных средств.

Для проведения анализа ликвидности баланса организации использовались относительные показатели, анализ которых представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Относительные показатели, характеризующие ликвидность баланса

Наименование показателя	2013 г	2014 г	2015 г	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2014г к 2013г	2015г к 2013г	2014г к 2013г	2015г к 2013г
Общий показатель ликвидности	1,694	1,356	1,450	-0,338	-0,244	80,05	85,59
Коэффициент текущей ликвидности	4,099	4,743	6,093	0,644	1,994	115,71	148,64
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,111	0,046	0,055	-0,065	-0,056	41,44	49,55
Коэффициент срочной ликвидности	1,933	2,337	2,467	0,404	0,534	120,90	127,63
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	1,739	1,496	1,561	-0,243	-0,178	86,026	89,76

На основании рассчитанных значений показателей ликвидности можно сделать выводы о платежеспособности предприятия ООО «ТИСА-М» за период с 2013 по 2015 годы.

Динамика изменения значения показателя общей ликвидности положительная в течение всего рассматриваемого периода, хотя в 2013 и 2014 годах его значение ниже оптимального, т.е. 1. В 2015 году значение показателя удовлетворяет требованию и составляет 1.45, что свидетельствует о том, что в целом предприятие является ликвидным.

Значение коэффициента текущей ликвидности выше нормативного значения в течение всего периода. Степень возможностей покрытия текущих обязательств организации текущими активами за период с 2013 по 2015 годы увеличилась на 48,64 %, и в конце рассматриваемого периода на каждый рубль текущих обязательств приходилось текущих активов в среднем около 6 руб.

Значение коэффициента критической ликвидности в течение всего рассматриваемого периода превышает нормативное, т. е. 1. Это означает, что денежные средства и предстоящие поступления от текущей деятельности полностью покрывают текущие долги.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности в 2013 и 2014 годах ниже нормативного, т. е. 0,2. в течение всего анализируемого периода, что говорит о том, что организация не может покрывать свои текущие обязательства за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Значение коэффициента срочной ликвидности выше нормативного, т. е. 1, что говорит о том, что организация способна погасить полностью свои денежные обязательства в конкретную дату за счет своих денежных средств.

Значение коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными средствами в течение всего рассматриваемого периода соответствует оптимальному, т. е. больше 0,1, что говорит о том, что достаточная доля оборотных средств предприятия финансируется за счет собственного капитала и, что у организации достаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности.

Для определения уровня финансовой устойчивости предприятия были использованы относительные показатели, с помощью которых проведена оценка динамики финансовой структуры. Относительные показатели, характеризующие уровень финансовой устойчивости предприятия ООО «ТИСА-М» за период с 2013 по 2015 год представлены в таблице 2.5

Динамика коэффициентов, характеризующих уровень финансовой
устойчивости предприятия ООО «ТИСА-М»

Наименование показателя	2013 г.	2014г.	2015г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2014г. к 2013 г.	2015г. к 2013г.	2014 г. к 2013г.	2015 г. к 2013 г.
Коэффициент финансирования	2,964	2,327	2,276	-0,637	-0,688	78,51	76,79
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,747	0,699	0,694	-0,048	-0,053	93,57	92,91
Коэффициент финансовой зависимости	0,252	0,300	0,305	0,048	0,053	119,05	121,03
Коэффициент финансовой устойчивости	0,853	0,841	0,845	-0,012	-0,008	98,59	99,06
Коэффициент финансового рычага (финансовый леверидж)	0,337	0,429	0,439	0,092	0,102	127,29	130,26
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,447	0,571	0,548	0,124	0,101	127,74	122,59
Коэффициент постоянного актива	0,552	0,429	0,452	-0,123	-0,1	77,72	81,88
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	0,697	0,716	0,711	0,019	0,014	102,73	102,01
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	1,727	2,168	2,485	0,441	0,758	125,54	143,89
Коэффициент собственных оборотных средств в совокупных активах	0,335	0,399	0,381	0,064	0,046	119,10	113,73
Коэффициент инвестирования	1,440	1,580	1,497	0,14	0,057	109,72	103,96

На основании рассчитанных значений коэффициентов финансовой устойчивости можно сделать определенные выводы о финансовой устойчивости предприятия.

Наблюдается общая тенденция снижения значения коэффициента финансирования за весь рассматриваемый период. Однако, его значение выше нормативного, это говорит о том, что величина собственных средств превышает заемный капитал.

Незначительное снижение коэффициента автономии свидетельствует об уменьшении доли собственного капитала в стоимости имущества предприятия. При этом значение коэффициента в анализируемом периоде превышает оптимальное, т. е. 0,6. Это говорит о высокой финансовой независимости предприятия.

Коэффициент финансовой зависимости имеет обратно-пропорциональную отрицательную тенденцию по сравнению с коэффициентом автономии. Снижение коэффициента автономии вызывает рост коэффициента финансовой зависимости. Значения коэффициента в анализируемом периоде ниже нормативного, т. е. 0,4, что также говорит о финансовой независимости предприятия.

Значение коэффициента финансовой устойчивости соответствует нормальному, так как больше 0,6. И в целом за весь период наблюдается незначительное снижение этого показателя в динамике на 0,008. И к концу 2015 года 84,5 % активов покрывается за счет устойчивых, долгосрочных источников финансирования.

В течение всего периода происходит рост финансового левериджа, что является негативным фактором, который свидетельствует о снижении уровня финансовой устойчивости, степени кредитоспособности, повышении риска невозврата кредита. Стоит отметить, что несмотря на снижение показателя, он имеет достаточное значение и к концу 2015 года на один рубль собственного капитала приходится 44 коп. долгосрочных заемных средств.

Значение коэффициента маневренности собственного капитала в течение всего рассматриваемого периода соответствует рекомендуемым, т. е. находится в диапазоне от 0,2 до 0,5. При этом, за весь период произошло увеличение до 0,548, что говорит о том, что к концу 2015 года 54,8 % собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т. е., вложены в оборотные активы.

За рассматриваемый период наблюдается увеличение значения коэффициента обеспеченности запасов собственными оборотными средствами на

43,89 %. Все значения соответствуют оптимальному (больше 1), что говорит о том, что размер собственных источников и долгосрочных обязательств достаточен для покрытия запасов.

Также наблюдается общая положительная тенденция увеличения значения коэффициента собственных оборотных средств в совокупных активах с 2013 по 2015 годы на 13,73, что является положительным фактором. Также наблюдается устойчивый рост значения коэффициента инвестирования, что вызвано увеличением размера собственного капитала. И в анализируемом периоде внеоборотные активы полностью финансируются за счет собственного капитала. Для анализа деловой активности предприятия использовались показатели оборачиваемости, которые представлены в таблице 2.6.

Таблица 2. 6

Показатели, характеризующие оборачиваемость средств
ООО «ТИСА-М»

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.
Коэффициент оборачиваемости активов	3,266	3,069	2,808	-0,197	-0,458	93,962	85,965
Коэффициент оборачиваемости собственных средств	4,362	4,257	4,028	-0,105	-0,333	97,602	92,355
Коэффициент оборачиваемости текущих активов	6,786	5,861	5,140	-0,925	-1,645	86,367	75,754
Фондоотдача	8,495	8,439	8,163	-0,055	-0,333	99,35	96,08

За весь рассматриваемый период наблюдается общая тенденция снижения коэффициента оборачиваемости активов и коэффициента оборачиваемости текущих активов на 0,458 (на 14 %) и на 1,645 (24,25%) соответственно, что свидетельствует о снижении эффективности использования активов и текущих активов.

Также наблюдается общая тенденция незначительного понижения значения коэффициента оборачиваемости собственных средств на 0,333 (менее 8

%) за весь период. Это свидетельствует о снижении активности денежных средств, которыми рискует акционер, а также снижении отношений обязательств к собственнику капитала. Значение коэффициента фондоотдачи также незначительно снижается. За период с 2013 по 2015 годы он снизился менее чем 4%, что объясняется снижением эффективности использования основных средств организации.

С целью оценки эффективности работы предприятия в целом, доходности по различным направлениям деятельности применялись показатели рентабельности. Рентабельность характеризует прибыль, полученную с одного рубля средств, вложенных в финансовые операции, либо в другие организации.

Показатели рентабельности измеряют доходность предприятия с различных позиций и группируются в соответствии с интересами участников экономического процесса. Они являются важными характеристиками факторной среды формирования прибыли и дохода предприятия. По этой причине они служат обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия. При анализе производства показатели рентабельности используются как инструмент инвестиционной политики и ценообразования. На предприятии используется стандартная система показателей для оценки рентабельности, расчет ведется с использованием данных формы №2 «Отчет о прибылях и убытках».

На основании рассчитанных показателей рентабельности, можно сделать определенные выводы о прибыльности функционирования предприятия за период с 2013 по 2015 годы.

Рентабельность активов за период с 2013 по 2014 годы снизилась на - 0,422, и в 2014 году на 1 рубль вложенных средств приходилось 19,1 копеек прибыли, что говорит о снижении эффективности использования имущества организации. С 2014 по 2015 годы наблюдается значительное снижение рентабельности на 4,0759, и в 2015 году на 1 рубль вложенных средств приходи-

лось 15,447 копеек прибыли, что связано со снижением эффективности использования имущества.

Рентабельность собственного капитала за период с 2013 по 2014 годы незначительно увеличилась, с 2014 по 2015 годы отмечено снижение, вызванное уменьшением размера прибыли. При этом за весь период рентабельность собственного капитала снизилась на 15%, и в 2015 году на один рубль собственного капитала приходилось 22,16 копеек прибыли.

Таблица 2.7

Показатели, характеризующие рентабельность ООО «ТИСА-М»

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2014 г. к 2013г	2015 г. к 2013г	2014 г. к 2013г	2015 г. к 2013 г
Рентабельность активов	19,523	19,101	15,447	-0,422	-4,0759	97,838	79,122
Рентабельность собственного капитала	26,071	26,494	22,161	0,423	-3,909	101,624	85,004
Рентабельность расходов по обычным видам деятельности	6,357	6,636	5,822	0,279	-0,535	104,394	91,577
Рентабельность производства услуг	6,444	6,825	6,021	0,381	-0,423	105,909	93,434
Рентабельность продаж	5,977	6,223	5,501	0,246	-0,476	104,120	92,040
Коэффициент валовой рентабельности	7,247	8,814	8,631	1,567	1,383	121,620	119,089

Рентабельность расходов по обычным видам деятельности также в 2014 году увеличилась на 0,279 в связи ростом прибыли и составила 6,636 копеек прибыли на рубль расходов по обычным видам деятельности. А затем в связи с удорожанием производства в 2015 году уменьшилась до 5,822.

Рентабельность совокупных расходов также незначительно увеличилась на 0,107 в 2014 году, в связи с ростом прибыли, а затем в 2015 году уменьшилась на 0,718 в связи с увеличением расходов по основной и прочей видам деятельности. В целом за период с 2013 по 2015 годы произошло сни-

жение на 1,5%. и в 2015 году на 1 рубль совокупных расходов приходится 5,501 копеек прибыли.

Рентабельность производства в 2014 году увеличилась до 6,835 копеек прибыли на 1 рубль произведенной продукции, хотя в целом динамика отрицательная, так как за период с 2013 по 2015 году прибыль уменьшилась на 6,5%, в связи с удорожанием себестоимости.

Динамика изменения валовой рентабельности следующая: с 2013 по 2014 годы – увеличение на 1,567 (на 21,62%), а с 2014 по 2015 годы – уменьшение на 0,183. Это обусловлено в первую очередь соответствующими изменениями размера валовой прибыли, а также неизменным ростом выручки от продаж. При этом, за весь период валовая рентабельность увеличилась на 19%

Один из главных компонентов производственной деятельности любой организации являются основные средства. Они определяют ее технический и технологический уровень, ассортимент и качество выпускаемой продукции. Для формирования более полной картины использования основных средств на предприятии ООО «ТИСА-М» за период с 2013 по 2015 годы рассмотрим основные показатели, характеризующие эффективность использования основных средств на предприятии, которые представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Анализ показателей эффективности использования основных средств

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.
Фондоотдача основных средств	8,495	8,439	8,162	-0,056	-0,333	99,34079	96,080
Рентабельность основных средств	50,778	52,526	44,902	1,748	-5,876	103,4424	88,428
Фондоёмкость	0,118	0,118	0,122	0	0,004	100	103,389
Фондовооруженность	107,145	111,128	118,675	3,983	11,531	103,718	110,762

За весь период наблюдается общее увеличение значения фондовооруженности труда на 11,53 тыс. руб. (на 10,76 %) вследствие увеличения размера основных средств.

Общая тенденция роста среднегодовой величины основных средств предприятия при меньших темпах роста выручки от реализации, неблагоприятно повлияли на значения фондоотдачи, которая за весь рассматриваемый период незначительно снизилась (на 4 %), и к концу 2015 составила 8 руб. и 16 копеек выручки на 1 рубль основных средств. В целом показатель имеет достаточное значение в анализируемом периоде, что говорит об интенсивности использования основных средств предприятия.

Значение коэффициента рентабельности основных средств в целом снизилось на 5,876, хотя на 2014 год пришлось значительное увеличение рентабельности, обусловленное ростом прибыли.

2.3. Анализ качества обслуживания на предприятии

Ресторан работает с 10.00 утра до 24.00 ночи, без выходных.

Провести время в кругу друзей, знакомых, родственников, организовать банкет, различные торжества, деловых переговоры, отведать европейскую, азиатскую, китайскую, русскую кухню – все это можно в ночном клубе ReMixPartyBar. Также здесь есть возможность по желанию клиентов организовать развлекательную программу индивидуально на различные виды торжеств, банкетов (тамада, живая музыка, приглашенные артисты, организация детских праздников). Меню банкетов, торжеств, деловых переговоров, гости составляют сами с шеф-поваром на свой вкус и выбор.

Освещение ресторана имеет, смешанный характер и представляет собой большое количество небольших люстр выполненных в соответствующем стиле с лампами накаливания равномерно распределенных по залу и некоторое количество местных светильников, что дает возможность регулировать уровень освещенности в различных участках зала. Предприятие оборудовано хорошей системой вентиляции и кондиционирования воздуха.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов ООО «ТИСА-М» являются:

- прибыль;
- кредиты банков и других кредиторов;
- имущество, переданное Учредителем.

Основной целью создания ООО «ТИСА-М» является осуществление коммерческой деятельности с целью извлечения прибыли.

Для выполнения уставных целей ООО «ТИСА-М» имеет право самостоятельно:

- 1) проводить эффективную кадровую политику, направленную на повышение образовательного уровня руководителей, специалистов, рабочих;
- 2) приобретать или арендовать основные и оборотные средства за счет имеющихся у него финансовых ресурсов, получаемых для этих целей ссуд и кредитов в банках;
- 3) планировать свою деятельность и определять перспективы развития, а также определять и устанавливать формы и системы оплаты труда, структуру и штатное расписание;
- 4) определять размер средств, в установленном порядке, направляемых на оплату труда работников организации, также на производственное и социальное развитие;
- 5) устанавливать для своих работников дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и предоставлять иные социальные льготы.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что сильные стороны ООО «ТИСА-М» и возможности среды позволят компании преодолеть её слабые стороны, а также устранить имеющиеся угрозы.

Таким образом, ООО «ТИСА-М» является стабильным конкурентоспособным предприятием. Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что предприятие финансово устойчиво, платежеспособно, имеет достаточно высокую ликвидность и рентабельность производства.

Угрозы и возможности, сильные и слабые стороны ООО «ТИСА-М»

Возможности	Сильные стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей 2. Большой выбор поставщиков 3. Устранение финансовой зависимости 4. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надежная сеть распределения услуг 2. Высокий спрос потребителей 3. Гибкая система скидок 4. Стабильные финансовые источники и высокая рентабельность 5. Высококвалифицированные специалисты с большим опытом работы 6. Внимательное отношение к клиентам и долгосрочное сотрудничество 7. Стабильность деятельности 8. Современное оборудование кухни, гарантированный, стабильный и качественный выпуск продукции 9. Высокий контроль качества 10. Высокая компетентность всех сотрудников
Угрозы	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение требований к качеству услуг и ценам 2. Нестабильность цен и поставок со стороны поставщиков 3. Рост числа конкурентов 4. Повышение цен на транспортные перевозки 5. Рост удельной энергоемкости и материалоемкости производства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Медленное внедрение новых технологий из-за высокой себестоимости, неполная загрузка 3-4 дня в неделю 2. Высокая стоимость некоторых видов услуг и продукции по сравнению с главными конкурентами 3. Слабая политика продвижения на рынок 4. Незначительная насыщенность ассортиментных групп

Клиентоориентированность в деятельности предприятия диктует необходимость внесения изменений, вслед за изменением рыночной ситуации и запросов потребителей, в маркетинговую политику предприятия посредством дифференциации, что позволит предприятию и дальше удерживать рыночные позиции, получать лояльных покупателей, формировать конкурентные преимущества.

Был проведен анализ деятельности ООО «ТИСА-М» с помощью метода точек соприкосновения путем выделения основных моментов контакта персонала с клиентами.

1. Посетитель подходит к дверям ресторана.

2. Клиент входит в зал, где его встречает метрдотель и приветствует гостя, и приглашает его пройти в зал, попутно интересуется, не ждёт ли он кого-нибудь из своих спутников. Размер столика зависит от количества посетителей (столлик на двоих, на четверых). Если гостей больше четырёх, то по их взаимному пожеланию можно сдвинуть любое количество столиков вместе. Время выполнения задачи для метрдотеля: 2-4 минуты. Не выявлено недочетов.

3. Клиент занял выбранное им место. К клиенту подходит официант, приветствует гостя, зажигает свечу на столике и предлагает меню и винную карту. Официант стоит у столика клиента и помогает ему выбрать блюдо (напиток), отвечая на вопросы клиента и поясняя особенности блюд (напитков). Время выполнения задачи для официанта: в зависимости от скорости принятия решения гостем. Выявлены недочеты: клиентам зачастую приходится ждать меню в течение 5-7 минут, что недопустимо.

4. Клиент делает заказ. Официант в точности запоминает заказ клиента, учитывая все пожелания клиента, благодарит его за хороший вкус. Официант проводит заказ через электронную «Станцию официанта» системы управления рестораном «R-Keeper». Заказ автоматически разбивается на две части: данные обо всех заказанных напитках поступают на бар, а данные обо всех заказанных блюдах - на кухню, причём салаты, холодные закуски и десерты в холодный цех, а всё остальное – в горячий. Время выполнения задачи для официанта: 2-3 минуты. Выявлены недочеты: клиентам иногда приходится ждать официанта, чтобы сделать заказ, или самим подзывать его.

5. Бармен получает заказ. Бармен делает коктейль (наливает пиво, делает кофе, заваривает чай). Украшает напиток. Сигнализирует официанту о

готовности. Время выполнения заказа для бармена: 4-8 минут. Не выявлено недочетов.

6. Повар получает заказ. Повар готовит заказанное блюдо (салат, горячее блюдо, суп, десерт). Украшает блюдо. Сигнализирует официанту о готовности. Время выполнения заказа для повара: 12-30 минут. Не выявлено недочетов.

7. Официант подаёт блюдо клиенту (приносит напиток из бара, или блюдо из кухни). Анонсируя блюдо, официант подаёт блюдо. Время выполнения задачи для официанта по подаче одного блюда (напитка): 1-2 минуты. Выявлены недочеты: не всегда официанты оперативно приносят напитки из бара (клиенты видят, что их заказ готов, а официант не приносит его, занимаясь другими делами).

8. Клиент принимает пищу и пьёт. Официант всегда находится поблизости, не мешает клиенту и в то же время всегда готов прийти на помощь при первой необходимости. Выявлены недочеты: не всегда оперативно убирается грязная посуда, что приводит к тому, что столы клиентов «переполнены» посудой.

9. Клиент закончил приём пищи и просит принести счёт. Официант идёт к барной стойке и просит метрдотеля предоставить ему контрольно-кассовый чек. Метрдотель даёт официанту чек, тот внимательно проверяет: нет ли ошибки. В случае если всё в порядке официант берёт кожаную папочку для чеков и относит её гостю. Время выполнения задачи для официанта и метрдотеля: 4-5 минут. Не выявлено недочетов.

10. Гость расплачивается и уходит из ресторана. Если ему не нужна сдача, то оставив деньги в папке, он уходит из зала. Не выявлено недочетов.

11. При выходе из зала с ним прощается официант (за хорошую работу он может получить чаевые в руки и метрдотель). Выявлены недочеты: не всегда официанты прощаются с гостями.

12. Гость расплатился и ждёт сдачу. Официант уносит папочку, получает сдачу на кассе, а затем возвращает сдачу в кожаной папочке клиенту.

Клиент забирает сдачу (часть её он может оставить на чаевые, в случае если он всем доволен) и уходит из ресторана. Не выявлено недочетов.

Таким образом, автор делает вывод о том, что требуется совершенствование качества обслуживания в ООО «ТИСА-М», т. к. не выявленные недочеты влияют на удовлетворенность клиентов.

Кроме того, выявленные проблемы обусловлены, в первую очередь, работой обслуживающего персонала. Во-первых, очевидно, что у персонала нет единой системы поведения при обслуживании посетителей. Во-вторых, очевидно, что необходимо провести ряд тренингов, которые позволят избежать в будущем досадных оплошностей в работе персонала. Кроме того, персоналу ресторана и его руководству необходимо работать над оптимизацией процесса обслуживания клиентов с целью сокращения времени обслуживания клиентов.

Опрос посетителей ООО «ТИСА-М», проведенный в декабре 2015 года, позволил выявить наиболее проблемные моменты в организации обслуживания в ресторане (клиенты имели возможность отметить любые недочеты, т.е. был поставлен открытый вопрос «Что не устраивает Вас в обслуживании в ресторана»):

- иногда слишком долгое обслуживание (долго принимают заказ, долго приносят заказанные блюда);
- персонал иногда позволяет себе навязывать свое мнение посетителю относительно выбора блюда;
- бывают случаи, когда какого-то блюда в данный момент нет в наличии, хотя оно указано в меню.

Если говорить о банкетном обслуживании, то результаты опроса выявили следующие причины недовольства участников банкета:

- медленное обслуживание при заказе конкретного дополнительного блюда (это обусловлено тем, что для банкета готовится оговоренное количество заранее определенных блюд, поэтому на приготовление блюда, не входящего в оговоренный перечень, требуется время);

- слишком быстрая смена блюд (например, слишком быстро переходят от салатов к горячему);
- слишком громкая музыка;
- слишком насыщенная или скучная развлекательная часть;
- «банкет слишком быстро закончился» (можно говорить о возможности предварительного договора по поводу времени окончания банкета - стандартное время 00.00).

Таким образом, по нашему мнению, часть замечаний носит субъективный характер, однако, любые замечания являются основой для совершенствования деятельности ресторана.

3. Разработка проекта по совершенствованию качества услуг на предприятии общественного питания

3.1. Основные направления совершенствования качества услуг в ресторанном бизнесе

Поддержание высокого уровня обслуживания в ООО «ТИСА-М», может быть обеспечено с различных направлений. Наиболее эффективно использовать психологические меры работы с обслуживающим персоналом, технологические инновации, внедрение передового зарубежного опыта и другое.

Мировые достижения научно-технического прогресса в сочетании с опытом, накопленным в сфере организации ресторанного питания, и с учетом потребностей сегодняшних потенциальных потребителей позволяют выявить основные тенденции развития ресторанного бизнеса.

Для изучения перспектив развития предприятий питания и совершенствования качества продукции и услуг, в том числе и ресторации, фирмы за рубежом создают специальные исследовательские и экспериментальные группы, состоящие из экономистов, маркетологов, врачей-диетологов, инженеров, дизайнеров, работающих по следующим направлениям.

1. Маркетинговые исследования, выявляющие соответствие деятельности ресторанов, баров, кафе и других предприятий запросам потребителей, их демографическому составу, ритму жизни и покупательской способности.

2. Повышение культуры питания за счет общеоздоровительной направленности питания.

3. Разработка новых блюд, рецептур и технологий, в том числе и с помощью компьютерных программ. Широкое использование полуфабрикатов, консервированных готовых блюд, приправ и добавок, выпускаемых пищевой промышленностью.

4. Использование современных дизайнерских решений при проектировании и внутренней отделке ресторанов.

За рубежом характерна организация ресторанов малой мощности, большое развитие получили тематические рестораны национальных кухонь.

В США большой популярностью пользуются рестораны китайской и японской кухни. Особое внимание зарубежные рестораторы обращают на составление карты вин. За рубежом длительное время в ресторанах работали сомелье, в функции которых входили подбор, закупка и продажа вин потребителям непосредственно в ресторане при заказе.

К прогрессивным формам обслуживания во всем мире относятся бранч и бизнес-ланч.

В большинстве случаев качество услуги и общее впечатление формируется от восприятия интерьера, качества мебели, удобства планировки внутренней среды ресторана и клуба. Уют или наоборот простор, у каждого свои ожидания от заведения.

Поэтому интерьерные качества, формируемые мебелью, отделкой, дизайном, светом непосредственно влияют на качество услуги ресторана.

Ассортимент ресторанной мебели на российском рынке весьма разнообразен, наряду с этим ресторанам предлагается мебель известных западно-европейских производителей. В качестве мебельных стилей выступают классические деревянные модели. Потребность в мебели определяется в соответствии с нормами оснащения мебелью.

Основное оборудование залов - обеденные и банкетные столы, стулья, полукресла и серванты. К обеденной мебели предъявляются следующие требования: повышенная прочность, экологичность, определенные размеры, соответствующие антропометрическим свойствам человека.

Мебель условно делят на две группы.

К первой группе относят мебель для приема пищи и сидения (стулья, кресла и т. д.), оборудование для транспортировки посуды и блюд (тележки и т. д.).

Ко второй группе относят мебель для хранения посуды и столового белья (серванты), отпуска и приема пищи (стойки: буфетная, кафетерийная,

барная), для хранения и демонстрации товаров (витрины); оборудование пристенное для баров.

В ресторанах площадь стола рассчитывают 0,25 м² на одного потребителя.

Полиэфирное покрытие крышек столов уменьшает шум при сервировке и обеспечивает устойчивость. При банкетах на столы под скатерть надевают чехол из холста или байки на шнурках или резинке.

Количество стульев или полумягких кресел должно соответствовать числу мест в залах, наиболее удобная высота спинки 50 см. Для банкета используют полукресла, так как они комфортнее.

В современном баре и ночном клубе необходимо иметь встроенное оборудование. Правильное его размещение может значительно повысить эффективность работы бармена. Ледогенератор размещается в центре рабочего места бармена. Он должен быть достаточно вместительным. Как правило, он сделан из нержавеющей стали. Не во всех барах ледогенератор встроен в барную стойку и находится под рукой. В этом случае бармен пользуется специальной емкостью для льда - айс-бакетом. Он устроен по типу термоса и состоит из трех частей: наружного контейнера, внутренней емкости и крышки.

Кухня - это «сердце»любогоресторана. Интерьер, атмосфера, меню, уровеньобслуживаниямогутпроизвестиблагоприятноевпечатлениевтомслучае, еслиприготовлениепищиотличноналажено, именноэтоявляетсяосновойуспехалюбогоресторана. Существуеттриосновныхнаправления, которыедоминируютприорганизациипроизводстварестораннойпродукции и влияют на ее качество.

ПервоенаправлениесвязаносостилемRitz-Escoffier. Этокухня, построеннаянаосновеклассическихпредставлений, сустаревшимитехнологиями, зачастуюприменяемымивзападныхгостиницах, построенныхв 1970-хгг. Какправило, производство, вплотьдокухоннойутвари, организуетсяпоправиламконсервативногошеф-поваранаосновееготрадиционныхвоспоминанийинакопленногоопыта. Еже-

дневная работа производства планируется так, чтобы все заготовки были выполнены заранее. Имея такую технологическую схему, сложно творить, импровизировать, выполнять нестандартные заказы потребителей. В этом случае шеф-большевнимание уделяет отработанной технологии, чем удовлетворению вкусов и предпочтений клиентов. Подобная организация производства оправдывает себя в отелях, где сменяемость потребителей высока.

Второе, высоко технологическое, направление подразумевает использование современного программируемого, быстродействующего оборудования, оснащенного звуковыми или световыми индикаторами ошибок программы. Наличие мощных вытяжек, не оказывая вреда окружающей среде, обеспечивает комфортные условия для работы в горячем цехе. Но это оборудование не только дорогое, но и энергоемкое.

Преимущества этого направления состоят в том, что оно обеспечивает стандарт качества пищи, позволяет работать не очень опытным поварам, оптимально использовать время до прихода потребителя, т. е. современные машины и печи могут восстанавливать вакуумные и замороженные продукты, а также предварительно приготовленные блюда.

Натаких производствах шеф-не художник, а гастрономический технолог.

Третье, средиземноморское, направление соединяет технологические достижения и личный опыт повара. Такая организация производства используется в семейных и сезонных ресторанах. Особенности этой кухни являются сохранение вкуса каждого ингредиента и стремление как можно меньше подвергать различным видам тепловой обработки свежие продукты.

Ресторатор большое внимание уделяет сезонным продуктам и ежедневным закупкам на рынке. В России и в частности в г. Белгороде большинство конкурентов и исследуемое предприятие ориентируются именно на это направление. Выбор того или иного направления определяет планировку и оснащение производства.

Кроме выбора одного из трех направлений необходимо учитывать технологию обработки пищевых продуктов, которые динамично развиваются.

В последнее время все большее внимание уделяется рыбе, овощным и рыбным продуктам моря. Однако рестораторы не всегда следят за новинками рынка продуктовых товаров и изделий. В России практически не используют продукты, прошедшие вакуумную обработку: отварные овощи сроком хранения 1 день, а также подготовленные кваркес сроком хранения до 6 дней при температуре от 0 до 3 °С. Как показывают мировые тенденции, будущее именно за этими продуктами.

Одним из показателей, по которому судят об уровне и качестве услуг, является время обслуживания (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Время обслуживания различных этапов оказания услуги

Этап обслуживания	Время, мин.	
	Среднее	Идеальное
Первый подход	4	1-2
Между заказом и подачей аперитива	3	1-2
Между заказом и подачей закуски	10	5-10
Между подачей закуски и подачей основного блюда	21	15-25
Между заказом и подачей десерта	6,5	3-5
Представление счета	6,5	1-2

К идеальному значению необходимо стремиться любому уважающему себя ресторатору.

Качество обслуживания должно совершенствоваться с учетом не только установленных управленческим персоналом требований, но и с учетом ожиданий и представлений посетителя, которые по обобщенным данным опросов в г. Белгороде таковы:

- б) Быстрое обслуживание: Заказ принимается через 1 – 2 минуты после того, как он сел за стол, закуски подают через 5 минут и т. д.
- 7) Цикл обслуживания хорошо организован от подачи закусок до подачи десерта.

- 8) Меню соответствует клиентам - 90 % блюд в меню вызывает интерес.
- 9) Персонал помогает клиентам при выборе блюд.
- 10) Персоналу хорошо известно, что есть в меню и на кухне.
- 11) Персонал дает подробные объяснения.
- 12) Персонал предубеждает требования клиента.
- 13) Клиенты не должны просить алкоголь, когда он заканчивается.
- 14) Семьям с детьми сразу предлагают детский стул, даже если об этом не просят.
- 15) Вазу для цветов принося сразу.
- 16) Персонал умеет общаться.
- 17) Те, кто обслуживают, улыбаются друг другу, даже в часы «пик».
- 18) Официант не должен переспрашивать, что заказал клиент.
- 19) Официант проверяет хотя бы дважды за обед, все ли в порядке.
- 20) Персонал следит за ходом трапезы.
- 21) Обслуживание контролируется.
- 22) Метрдотель должен представиться клиенту до того, как тот сделал заказ. Метрдотель общается с клиентом хотя бы 1 раз за обед.
- 23) Персонал вежлив и приятен. Персоналу улыбается, тепло относится к клиентам.
- 24) Персоналу умеет хорошо держаться. Это заметно, особенно в спокойной работе.
- 25) Официант всегда смотрит клиенту в глаза, когда разговаривает, не трогает лицо или волосы руками.
- 26) Хорошо организована работа с рекламациями.
- 27) Персонал внимателен и аккуратен.

Для управляющего персонала можно порекомендовать участие в краткосрочных семинарах, посвященных повышению эффективности функционирования ресторана. Кроме того, можно ежегодно анализировать существующую систему мотивации и разрабатывать мотивационные программы

на следующий год. В качестве одного из элементов стимулирования рекомендуется ежегодная индексация заработной платы на 15-20% с учетом качества работы.

Ожидаемый эффект от обучения персонала составит 1% за счет повышения качества работы персонала и повышения его квалификации.

Существует правило, что если гостю не понравилась кухня, но понравилось обслуживание, то 80% вероятности, что он придет снова. Если гостю понравилась кухня, но не понравилось обслуживание, 90% вероятности, что он больше не придет.

Можно рассмотреть варианты внедрения инновационных форм обслуживания для повышения качества услуг.

Обслуживание двумя официантами - венская система. При этой форме обслуживания оба официанта работают вместе под одним номером и несут ответственность. Они распределяют работу так: один подает напитки, встречает и размещает посетителей, принимает заказы и получает деньги по счету, а другой официант приносит и подает блюда и уносит использованную посуду. Столы подготавливают к встрече новых посетителей оба официанта. При этой системе официант постоянно присутствует на участке.

Система «первый официант» (шеф де ранг). Это французская система обслуживания, при которой в каждый зал назначается ответственное лицо, называемое «метрдетель» или «шеф де зал». Это ответственное лицо руководит обслуживанием в зале, встречает и предлагает места посетителям, принимает первые заказы и передает их официантам для исполнения, следит, хорошо ли обслужены посетители.

Зал распределяется на участки по 4-8 столов. Каждый участок обслуживается двумя официантами. Первого официанта именуют «шеф де ранг», второго «коми де ранг». Первый официант принимает заказы от метрдетеля и посылает своего помощника их выполнять. В это время он в зависимости от заказа посетителей ставит к столикам посетителей вспомогательные столы, а

когда его помощник принесет блюда, подает их. Если нужно переложить блюда или нарезать их, это делает первый официант с помощью второго.

Счет посетителю подготавливает кассир, а подает счет и получает деньги первый официант.

При этой системе напитки подает обязательно официант, одетый в специальную форменную одежду с нашивками, который развозит напитки на тележке по всему залу. Он же подает счета за напитки отдельно.

Чистку и уборку использованных приборов и посуды делает специально назначенный служитель, называемый «третий официант» «коми де барсьор».

Русская система. Обслуживание производится бригадами в составе трех человек; бригадир, официант для подачи блюд и официант для подачи напитков. Для этой системы характерно то, что официанты подают все блюда в многопорционной посуде, все супы в супницах.

Задача официанта для подачи блюд: принести блюда с оформленными кушаньями и поставить их прямо на стол, не перекладывая. На каждом блюде должен лежать прибор для раскладки блюд. Перед каждым посетителем заранее ставят нагретую тарелку и соответствующие приборы. Тем же способом подают и супы. Посетители сами себя обслуживают. При этом способе подачи создается обстановка, напоминающая домашнюю.

Официант для подачи напитков наливает их в рюмки только в начале обслуживания, в дальнейшем предоставляет право наливать напитки самим посетителям. Эта система обслуживания подходит для предприятий категории «экстра» и для предприятий в национальном стиле.

Система с определенным меню. При этой системе посетителям подают строго определенное меню обеда или ужина, которое они получают за определенную сумму. В меню обеда обычно включают суп, второе блюдо, десерт и хлеб. Эта система подходит для обслуживания групп или тех посетителей, у которых нет времени для выбора блюд и оплаты счета (плата производится заранее, очень удобно для компаний с меняющимся составом). Для таких по-

сетителей выделяют специальный участок в зале или зал, называемый «экспресс». Обслуживание по этой системе можно поручить и менее квалифицированным официантам. Это можно использовать для организации обедов и завтраков.

Инновации в технологии обслуживания могут включать удобство расчета для гостя, система дисконтов, бонусов, клубных карт и другие меры, призванные мотивировать гостя в повторном выборе средства размещения или предприятия питания. Часто это связано с новой концепцией предприятия.

В этой связи особое внимание уделяется системе клубных карт, ставшей в последнее время особенно актуальной. Причиной этому послужило в первую очередь создание технологий, позволяющих осуществлять и централизованный учет, и мгновенную обработку заказов, и автоматическое обслуживание кредитных карт, и контроль за исполнением заказов в режиме online. Часто появление новых решений в технологии обслуживания быстро копируется и получает развитие на других предприятиях, которые могут их модифицировать в соответствии со своими потребностями и возможностями.

В наиболее выигрышной позиции оказываются предприятия, которые стремятся постоянно совершенствовать свою деятельность, используя различные инновационные подходы, придающие заведению уникальность, неповторимость, возможность соответствовать меняющимся потребительским запросам и требованиям.

В производстве ресторанных услуг основными типами инноваций при повышении их качества являются следующие.

1. Технические, связанные с внедрением новых видов техники, приспособлений, инструментов, а также технико-технологических приемов труда в обслуживании. Наиболее заметная тенденция в современной сфере услуг связана с внедрением компьютерной техники, распространением информационно-технологических новшеств, облегчающих работу с клиентами и усовершенствовать в целом весь процесс сервисного производства.

2. Организационно-технологические, связанные с новыми видами услуг, более эффективными формами обслуживания и организационными нормами труда. Так, в заведениях организуются детские праздники с участием клоунов, музыкальным сопровождением, а также транслируются спортивные и молодежные программы на плазменных телевизионных панелях, устраиваются шоу с танцами живота, гостям предлагают кальян.

3. Управленческие, ориентированные на совершенствование внутренних и внешних связей организации, использующие методы и формы менеджмента. Примером тому являются рестораны быстрого обслуживания и так называемые «семейные рестораны», где владельцы работают в заведении, им принадлежащем. Владельцы независимых ресторанов имеют возможность придавать своему бизнесу неповторимые черты, имидж, а также создавать оригинальное меню, предлагать клиентам высокий уровень сервиса.

4. Комплексные, охватывающие одновременно разные аспекты и стороны сервисной деятельности. Так, при ресторане действует бутик, предлагающий ювелирные украшения, часы престижных марок, эксклюзивные аксессуары, столовые приборы и предметы интерьера. В самом ресторане клиентам предлагают музыкальное сопровождение мероприятий, услуги флористов по оформлению банкетного зала, а также изготовление букетов на заказ.

Для успешного решения задач инновационного развития ресторанного предприятия, прежде всего, нужно отслеживать изменения, происходящие на отечественных и мировых рынках ресторанного бизнеса, обращая при этом особое внимание на основные тенденции развития науки и техники.

Повышение качества продукции, сопряжено либо с приобретением более высококачественных продуктов, что либо увеличит стоимость блюд, или снизит прибыль (за счет увеличения себестоимости); либо с изменениями технологий обработки продуктов и приготовления блюд (что может сказаться на продуктовой стратегии ресторана, необходимо будет менять меню, которое в свою очередь за время работы на данном рынке, с учетом особенностей сегмента адаптировано под потребности посетителей).

На основе полученной информации осуществляется выбор инновационной стратегии при повышении качества услуг. При этом важно учитывать следующие факторы:

- риск – учитывая степень своего экономического развития и финансовое положение, предприятие должно определить тот уровень риска, который будет наиболее возможен для каждого из принимаемых инновационных решений;

- знание ранее используемых предприятием стратегий и результатов их применения (обобщение опыта предприятия в сфере инновационного развития позволяет учесть все недостатки и более успешно разработать и внедрить новые подходы);

- фактор времени – выбирая время для внедрения инновационных процессов, нужно обязательно учитывать макросреду (экономические, демографические, социальные, правовые и другие факторы) и микросреду предприятия (для этого, как правило, проводится SWOT-анализ, используется модель Портера).

В зависимости от выбранной стратегии инновационного развития происходит выбор предметной специализации ресторанного предприятия, технологий его основного и вспомогательного производства, корректируется система управления и восприятия внешней среды по отношению к ресторанному бизнесу. Продумывая весь комплекс инновационных мероприятий, маркетинговый и экономический отделы предприятия должны просчитать величину затрат, необходимых при реализации ресторанной инновации, так как жизненный цикл ресторанных инноваций имеет значительную продолжительность, следовательно, одинаковая величина затрат, осуществляемая в разное время, и получаемый результат экономически неравноценны. С помощью метода дисконтирования можно устранить это противоречие.

Для каждого предприятия питания, как это принято на Западе, может устанавливаться свое качество услуг, определяемое следующими слагаемыми:

- эстетика интерьера, создание комфортных условий обслуживания;
- знание и соблюдение персоналом этических норм при обслуживании;
- знание и соблюдение правил, устанавливающих порядок, очередность обслуживания гостей;
- знание правил предложения и отпуска различных блюд напитков, а также технических навыков и приемов их подачи;
- знание основных правил сервировки стола;
- безопасность и экологичность при обслуживании;
- наличие достаточного количества столовой посуды, приборов и столового белья.
- взаимоотношение обслуживающего персонала с посетителями, техника их обслуживания;
- внешний вид и личная гигиена обслуживающего персонала (соответствие требованиям, предъявляемым к форменной одежде и обуви, соблюдение правил личной гигиены каждым работником);
- санитарное состояние помещений, столовой посуды, столовых приборов, столового белья, спецодежды;
- оснащенность предприятий столовой посудой, столовыми приборами, инвентарем, мебелью;
- соблюдение ассортимента блюд, напитков и кулинарных изделий;
- скорость обслуживания посетителей;
- качество музыкального обслуживания;
- наличие дополнительных услуг.

В зарубежной практике уровень обслуживания и общей культуры оценивается высоко при достижении следующих критериев.

Внешнее оформление ресторана.

- вывески, указатели;
- удобная парковка;
- световое оформление фасада ресторана.

Встреча гостей:

- умение приветливо встречать гостей и устанавливать с ними контакт;
- особая встреча постоянных клиентов;
- внимание и терпимость к клиентам;
- отсутствие высокомерия у обслуживающего персонала.

Оформление зала:

- наличие живых растений и свежих цветов;
- музыка, соответствующая стилю ресторана;
- оформление столиков, соответствующее общей стилистике ресторана.

Выполнение заказов посетителей:

- обеспечение посетителей полной и достоверной информацией о блюдах;
- оригинальность и мастерство приготовления;
- использование местных продуктов;
- истинное соответствие названия блюда его ингредиентам;
- высокое качество и свежесть ингредиентов (даже если они просты и недороги);
- достижение гармонии между сервировкой блюда, его ароматом и вкусом;
- хороший выбор вин, которые соответствуют меню.

Уровень обслуживания:

- умение официантов профессионально рекомендовать определенный тип и сорт вина к заказанным блюдам;
- высокий профессиональный уровень персонала;
- глубокие познания официантов в области кулинарии, вин и других напитков;
- уважительное отношение ко всем клиентам всех сотрудников ресторана;
- умение официанта и сомелье предложить клиенту что-то неожиданное и приятное для него;
- умение избегать конфликтных ситуаций, обладание необходимыми знаниями для поддержания разговора, начатого клиентом.

Цены:

- счет, преподносимый официантом, не должен быть для клиента чем-то неожиданным;
- цены соответствуют качеству и уровню еды, напитков и обслуживания;
- между похожими блюдами не существует большой ценовой разницы (например, между салатами, десертами);
- предъявляемый счет является подробным и точным.

Один из показателей, по которому судят об уровне качества услуг – время обслуживания.

Проанализировав организацию обслуживания в целях рациональной и качественной организации обслуживания, можно предложить следующие рекомендации:

1. Особое внимание уделить обучению персонала, повысив профессиональную и личностную самооценку тех, кто в заведении занимается обслуживанием. Условно говоря, научить эффективнее вступать в контакт, брать заказ, ходить с подносом, вовремя менять пепельницы и т.д. А также развить умение убеждать, отзывчивость, информированность, уверенность в себе и участие.

2. Так как предприятие питания немислимо без сервиса, необходимо научить весь персонал уважать тех, кто работает в зале. Это необходимо, потому что в любом трудовом коллективе есть и будет иерархическая лестница, официанты на ней неизменно оказываются в самом низу. Данный факт нужно нивелировать, в конце концов, ведь именно официанты являются передаточным звеном взаимодействия с клиентами.

3. Улучшение культуры обслуживания. Все признают, что гости оставляют в заведении свои деньги, - собственно, именно ради этих денег и строится ресторанный бизнес. И все согласны, что для этого им мало предоставить вкусное блюдо и удобный столик с креслом, их надо обслужить, причем так, чтобы они получили удовлетворение. Для этого, в свою очередь, с ними нужно обращаться сообразно их желаниям, а вопросы, просьбы и претензии разрешать максимально быстро, точно и комфортно.

4. Чтобы программа обслуживания гостей не стояло на месте, а продвигалось вперед, необходимо регулярно обучать, проверять и перепроверять весь персонал контактной зоны. А также выделять, поощрять, вознаграждать официантов и прочих, предоставляющий безукоризненный сервис.

5. Необходимо применять внутренние PR-технологии, ориентированные на распространение корпоративной информации. Всевозможные «ящики жалоб», «доски объявлений», закрытые для посторонних странички на сайте кафе или ресторана, какие-то иные средства - все это способствует обмену коммуникативными посланиями гораздо лучше, чем обычные слова. С помощью внутреннего PR также проще и эффективнее донести до «низов» отношение менеджмента к обслуживанию. Именно отношение, а не мнение, которое, как известно, всегда будет одним: «Обслуживать гостей вы должны хорошо». К мнению официанты давно уже ни к чьему особенно не прислушиваются.

6. Привлекать к работе только опытных официантов и официантов со стажем работы.

Во многих ресторанах сейчас задают вопрос: «Уступит ли традиционный способ посещения и обслуживания в ресторанах с интимной обстановкой банкетных залов место футуристическому интерьеру, и перестанет ли существовать такое понятие, как «ужин при свечах»?». Цифровое питание вторгается в крупные рестораны и небольшие закусочные, а возможность утонченного приема пищи вне дома находится под угрозой. Возникает новый тренд - электронный ресторан.

Основная особенность интерактивный бар - барная стойка, оборудованная системой multitouch. Данная система позволяет одновременно нескольким гостям взаимодействовать с интерактивом, запущенном на поверхность столешницы.

Установка такого необычного бара дает возможность людям получить уникальный опыт, приятные воспоминания и желание поделиться своими чувствами с другими, тем самым, вызывая желание посетить заведение сно-

ва. Наличие I-BAR – интерактивный бар - позволит изменить дизайн всего интерьера. Посетитель ставит на стойку бара обычный бокал и перед ним появляется необычайно занятная картина, стойка бара буквально «оживает». Под бокалом появляются разнообразные эффекты, а если поставить несколько бокалов - перед посетителем возникнет эффектная иллюминация, это могут быть лучи света, молнии и многое другое. Возможности интерактивного бара безграничны. Система управления эффектами с возможностью размещения рекламы позволит предложить спонсорам и рекламодателям возможность контакта с потребителем. Тем самым, подобная реклама не для визуального восприятия, а для непосредственного взаимодействия и участия потенциального потребителя.

Обычная технология обратной проекции с применением спарки нескольких проекторов. Добавляется корпус, мультитач-рамку и интерактивный бар готов.

Технология может воспроизводить любой контент: видео, фото, логотипы компании, позволяет воплотить в жизнь практически любые запросы.

Связи между предметами на поверхности I-BAR - т.е., при обнаружении на интерактивной поверхности нескольких предметов они подсвечиваются разными цветами и соединяются световыми линиями - связями.

Задний фон интерактивной барной стойки - от однотонного или картинки - до полноценного видеоролика, предоставленного или изготовленного специально под мероприятие.

Создание контента под дизайн заказчика – например, проводится мероприятие и как рекламный носитель продается самая заметная рекламная поверхность - интерактивная площадь I-BAR, например производителю напитков или прочих продуктов, представленных в меню бара.

Возможность использования в клубах - при дополнении конструкцию каленым стеклом для повышения прочности интерактивной поверхности - когда девушка проходит по интерактивной барной стойке - за ней тянется шлейф огня... или молний... или летят бабочки... WOW-эффект гарантирован!

При соприкосновении бокалов/рук/иных предметов с интерактивной поверхностью, появляются видео элементы: круги, цветочки, графические элементы. Все объекты при этом объединяются линиями/молниями/электрическими дугами(любого цвета).

Стандартный интерактив, только под объектами, при соприкосновении которых с интерактивной поверхностью, появляются логотипы предприятия или рекламодателя.

В качестве фона iBar могут использоваться нарезки корпоративных или иных видеоматериалов предприятия или рекламодателя, дополнительные возможности взаимодействия с логотипом, появляющимся под объектами на поверхности iBar.

Когда бармен передает напитки через интерактивный бар посетители отдыхают не за стандартной деревянной барной стойкой, а интерактивной – интересно и весело. Вариантов контента – более 20! – от аэрохоккея до интернета и стандартных связей между бокалами на интерактивной поверхности. На задний фон iBar возможно выкладывать фотографии с мероприятий или текущего режима фотографирования (например в клубе), Сам корпус интерактивного бара возможно забрендировать.

Размер (Д-Ш-В) 775-100-110 см. Вес 690 kg. Дисплей Стекло+проекционный экран VisioScreen S1. Размер дисплея 690*97 см. Разрешение экрана 2560 x 2048 px. Видео NVidiaGeoForce. Соотношение сторон 4:1. Яркость 2 x 2500 lumens. Глубина цвета 32 bit. Потребление электричества 220 V/1300 W/6 A. Процессор Intel Core2 Duo E8400. Memory 2GB DDR2 800Mhz / PC2-6400. Storage Seagate Maxtor 160GB SATA. Поддержка Multi-Cam. Подключение WiFi. Возможность подключения Audio. Аксессуары + беспроводная мышь + беспроводная клавиатура, пульт управления от проекторов. Софт Операционная система Windows 10.

Желательная температура от 5° до 25° С. Влажность до 75% RH.

Можно рассмотреть такое решение - интерактивный стол в помещении.

Просматривать фотографии и видео, работать с картами, писать и рисовать, путешествовать по всемирной паутине не прерывая отдыха, прямо у барной стойки. Все эти возможности предлагает интерактивный бар.

Используя интерактивную мультитач поверхность I-Bar, можно получить новые пути взаимодействия клиентов с предприятием. I-Bar предоставляет интерактивную платформу, которая оживит любой элемент бизнеса - от выставочного стенда до розничной точки продажи.

Реализация преимуществ I-Bar: он может быть использован для продвижения брендов и новых продуктов, размещения меню ресторанов и баров, демонстрации интерактивных роликов и игр. Интерактивный бар I-Bar эффективно влияет на целевую аудиторию при проведении рекламных кампаний, промо-акций, презентаций. Он создает потрясающую атмосферу общения с клиентом. Его возможности безграничны. Интерактивные рекламные технологии устраняют психологические барьеры восприятия рекламы, вызывая у аудитории позитивное отношение к ней. У каждого, кто провел вечер в кафе или клубе за такой барной стойкой остается незабываемое впечатление от ее использования, естественно, что при этом всегда запоминается рекламируемый товар или бренд.

Мировые лидеры табачной и алкогольной продукции заявляют о высокой эффективности рекламных кампаний проводимых на интерактивных барных стойках, установленных в ночных клубах, ресторанах и кафе. Помимо работы с эффектами и рекламными роликами, I-Bar обладает обширным «интеллектуальным» функционалом. Система может использоваться для работы с интернетом, видео, фотографиями, 3D моделями и картами местности.

В связи с широким спектром возможного применения I-Bar производится и поставляется модулями, которые могут использоваться поодиночке, или соединяться между собой в протяженные конструкции. При этом обшивка модулей интерактивной барной стойки I-Bar выполняется согласно пожеланиям заказчика, что позволяет создавать барные комплексы с неповторимым индивидуальным дизайном, например окрашенными в многослойный

рояльный лак и установленной дополнительной подсветкой. Так же система может выступить хорошим «апгрейдом» для любого заведения, при этом I-Bar встраивается в имеющуюся барную стойку заказчика.

Общие характеристики:

Технология: оптическая инфракрасная, 255 касаний одновременно.

Устройство ввода: мультисенсорный экран выполненный в виде столешницы.

Способ взаимодействия: касание пальцем, рукой в перчатке, любым другим предметом.

Сила активации срабатывания: давление не требуется.

Точность определения координат места касания: ± 2 мм, дрейф отсутствует.

Скорость реакции: типовое значение 15 мс (60 обновлений в секунду).

Интерактивный бар стал невероятно популярным в последнее время среди владельцев баров и ресторанов различных стилей. Это инновационное рекламное средство, которое одновременно выполняет функции обычной барной стойки. Интерактивная барная стойка, установленная вместо обычной, мгновенно притягивает к себе внимание посетителей. Сенсорная поверхность интерактивного бара реагирует на прикосновения к ней любых видов касаний: пальцами, предметами, например, стаканами или бутылками. I-Bar можно подсоединять к прочим устройствам, например, музыкальным или световым. Интерактивный бар представляет собой длинную, как и обычная, стойку с сенсорной панелью в качестве поверхности.

Использование i-бара позволяет подчеркнуть исключительность заведения по сравнению с конкурирующими барами или ресторанами.

Процедура установки интерактивного бара довольно несложная. Большой плюс интерактивных баров в том, что их можно перевозить на любые расстояния.

Контент i-бара разработан таким образом, чтобы взаимодействие с интерактивной панелью происходило по всей поверхности одновременно. То

есть, если за барной стойкой сидят несколько человек, и перед ними стоят напитки, то мультимедийное изображение будет обыгрывать все предметы, находящиеся на поверхности бара. Контент, который поставляется в стандартном решении интерактивного бара разработан с учетом возможных потребностей клиентов и работников баров и ресторанов.

Очень интересно смотрятся различные спецэффекты, такие как подсветка стаканов с помощью лучей света, яркая иллюминация от одного стакана к другому, а также взаимодействие лучей между собой или с людьми, которые находятся у барной стойки и дотрагиваются до поверхности i-бара.

В набор стандартных спецэффектов интерактивного бара, входящих в комплект поставки, входят:

- просмотр и работа с фотографиями – фотографии можно перемещать, переворачивать, редактировать, менять их размер;
- световые эффекты – при прикосновении к поверхности интерактивного бара, происходит подсвечивание предмета, который прикасается с баром, если предметов несколько, то они соединяются между собой световыми лучами;
- работа с интернетом;
- интерактивное меню бара и предприятия в целом;
- информация про акции;
- дополнительные услуги;
- водная поверхность – так же, как и световые эффекты, водные круги появляются в момент прикасания любого предмета или руки к поверхности барной стойки.

Смартфоны, планшетные компьютеры и прочие технологичные устройства уже изменили образ жизни и стиль работы. И если рестораны вступают в цифровой век, то необходимо внимательно рассмотреть, как новые технологии могут повысить эффективность и улучшить обслуживание клиентов, исключив элемент личного контакта.

Выбор заказа в современных ресторанах, в том числе быстрого обслуживания можно осуществить значительно быстрее, чем, отстояв очередь McDonalds, в итоге сказать «Мне один Биг-Мак, пожалуйста». Ведь и подход к осуществлению заказа меняется кардинально, становясь значительно проще. Вместо того чтобы ждать официанта, который потом запишет заказ (именно запишет, так как хорошей памятью отличаются лишь немногие) и отнесет его на кухню, просто выбирается понравившееся блюдо из меню на сенсорном экране монитора, расположенного прямо на столике. То, что сначала было лишь рекламной уловкой для ресторанов, возможно, и станет главным элементом сферы питания в ближайшее время, так как все больше и больше клиентов и ресторанов переходят на концепцию электронного ресторана с электронным меню, экономя и свои затраты, и время клиента.

Некоторые предприятия используют собственную систему приема цифровых заказов, основанную на вмонтированной в стол сенсорной панели, соединенной с кухней посредством беспроводного интерфейса Bluetooth. Еще некоторые рестораны предложили опробовать самую продвинутую систему цифровых заказов со своими столами, поверхности которых являются сенсорными экранами, при помощи которых можно не только сделать заказ, не дожидаясь официанта, но и наблюдать за работой поваров, а также выбрать виртуальную «скатерть» или музыку из представленного рестораном плейлиста.

Подобное удобство электронного ресторана простирается намного дальше, чем простое избавление от навязчивых, забывчивых или никуда не спешащих официантов. Пройдясь по виртуальному электронному меню, можно рассмотреть изображения блюд, которые планируется заказать. Сенсорные дисплеи поддерживают одновременную работу с двумя клиентами, так что пока ожидается заказ из кухни, можете сыграть в компьютерные игры. Можно бросить вызов и другим столам. Можно даже посмотреть живой репортаж о том, как повара готовят выбранное блюдо, есть возможность рас-

сказать о своих гастрономических предпочтениях другим пользователям сети или сделать неплохую рекламу ресторану с помощью заметки в Twitter.

Конечно, у нового направления ужинов в стиле hi-tech есть как свои ярые поклонники, так и противники. Приверженцы электронного меню утверждают, что заказы осуществлять значительно проще, быстрее и порой даже забавнее. Возможность увидеть изображение блюда до того как осуществить заказ, очень нравится посетителям электронных ресторанов, желающим изучить новые и необычные вкусы. А при использовании одного и того же меню, в которое можно вносить комментарии, процесс заказа блюда и во все превращается в социальный сервис.

Люди уже не прячутся за бумажными меню, как бы красиво они ни были оформлены, а сам процесс выбора блюд приобретает оттенок интерактивного общения, так как можно ознакомиться с мнениями других посетителей ресторана.

Постоянные клиенты ресторанов, прибегающие к услугам электронного меню, также приветствуют столь технологичные новации и совсем не против избавиться от официантов. Вымученная любезность не всегда желанна в социальных взаимоотношениях, и сложно быть искренним перед голодными, уставшими, а порой и не всегда вежливыми клиентами.

Цифровая же система заказов, наверняка, может снизить вероятность неэстетического отношения к блюду в промежутке между кухней и столиком.

Отметим еще один факт, который удалось вычислить самим рестораторам. Они обнаружили, что клиенты, использующие электронную систему заказов посредством вмонтированного в стол сенсорного экрана, увеличивают свое меню на 1-2 блюда. Почему? Опять-таки благодаря красочным цифровым изображениям фирменных блюд, это и стимулирует их делать большее количество цифровых заказов. И, конечно же, экономия при сокращении большей части персонала, состоящего из официантов, позволит сократить текущие расходы.

По мере еще большей экспансии технологий в нашу жизнь, расходы будут снижаться и вовсе в геометрической прогрессии, повышая, таким образом, рентабельность инвестиций.

Но есть и достаточное количество скептиков, вернее, технофобов, которые далеко не в восторге от открывающихся перспектив взаимодействия с экраном компьютера в ресторанах.

Они задаются вопросом, а зачем вообще ходить в ресторан, если вы не желаете общаться с другими людьми? Логичное звено в их рассуждениях, конечно, присутствует, так как с тем же успехом можно осуществить заказ пищи домой через интернет. Понятно, что и ужинать в hi-tech ресторанах пока предпочитает молодое поколение, а не пожилые люди.

Еще совсем недавно рестораны, предоставляющие возможность доставки блюд на дом, лишь пробовали использовать систему электронных заказов через интернет, и это казалось странной и достаточно радикальной идеей. Зачем заходить на web-сайт и заполнять форму, когда можно просто позвонить в заведение? Однако интернет становится более доступным, а набор адреса ресторана в строке браузера столь же прост, как набор номера на телефоне.

Заполнение формы на web-странице является простым и аккуратным способом оформления электронного заказа в удобном для вас темпе, вместо того, чтобы дозваниваться и несколько минут объяснять, в каком виде вы хотите гарнир из картофеля, по-домашнему, фри или пюре.

Доставка после оформления on-line электронного заказа осуществляется в течение 1 часа, и теперь лишь остается открыть дверь после звонка курьера, забрать свою еду и съесть ее.

Конечно, специальность официанта никогда не уйдет в небытие, так как их роль в ресторане простирается за рамки простого приема заказов и доставки готовых блюд из кухни. Они являются и лицом заведения.

На исследуемом предприятии предлагается с учетом тенденций развития отрасли, зарубежного опыта, потребностей, а также технических и фи-

нансовых возможностей внедрение интерактивного электронного меню при обслуживании клиентов и интерактивной барной стойки в клубе, что в совокупности повысит качество обслуживания клиентов.

3.2. Экономическое обоснование проекта повышения качества услуг на предприятии общественного питания

В рамках проекта приобретается возможность вместо привычного меню предлагать клиентам продвинутый сервис – электронное меню, в том числе и в ночном клубе за счет использования интерактивной барной стойки.

С помощью приложения посетителям станет легче и проще делать заказ. Каждое блюдо в меню сопровождается описанием и фотографиями. Вся информация доступна легким нажатием пальца, и совсем не обязательно быть продвинутым пользователем персонального компьютера.

А для тех, кому сложно определиться с выбором, в приложении предусмотрена функция подбора блюда под настроение.

Приложение удобно и сотрудникам ресторана – обновлять меню стало проще и быстрее.

iMenu – это современное, изящное и эффективное интерактивное меню, которое становится достойной альтернативой традиционному бумажному меню (будет через беспроводной интернет, существующий на территории ресторана использоваться и на планшетах и в интерактивной барной стойке).

Теперь вместо бумажного меню, которое имеет множество недостатков, можно использовать электронное меню. Это меню легко редактировать, оно содержит наиболее полную информацию о каждом блюде, включая высококачественные фотографии блюд, его не надо перепечатывать при малейших изменениях, оно удобно для всех посетителей ресторана.

Яркий и приятный интерфейс интерактивного меню iMenu имеет широкие возможности по настройке и оформлению, что позволяет стилизовать его под общий дизайн заведения.

Всплывающие подсказки будут помогать гостям определиться с заказом и ненавязчиво подталкивать его к увеличению суммы заказа, что положительно скажется на доходах.

Информативность меню iMenu намного выше, чем у бумажных вариантов. Качественные фотографии, подробное описание блюд, легкое переключение между языками, классификация блюд по разным признакам (острые, сладкие, вегетарианские), калории, время приготовления, доступность в данный момент для заказа. Также для некоторых блюд будет возможность выбирать ингредиенты из предложенных (заправки для салатов, составляющие коктейлей, гарниры).

iMenu стимулирует гостей заведения заказывать больше с помощью всплывающих подсказок. По ходу формирования заказа, система iMenu будет ассоциативно предлагать посетителям подходящие блюда. Если кто-то закажет пиво, система предложит заказать еще кальмаров или соленые фисташки. Согласно статистике, подобная система продаж позволяет увеличить сумму среднего чека на 25-30%.

На практике, рестораны тратят очень много денег на услуги полиграфии и печати бумажных меню. С системой iMenu можно забыть об этих тратах и начать существенно экономить денежные средства, независимо от количества изменения в меню, ведь теперь можно ежедневно добавлять и удалять блюда, менять цены, оформление меню и многое другое.

iMenu:

- повысит прибыльность бизнеса;
- поможет сэкономить;
- превратит обыденный процесс пролистывания меню в увлекательный процесс, который подарит положительные эмоции и облегчит формирование заказа.

Данная система включает в себя возможность быстро заказать необходимые блюда как с помощью официанта, так и самостоятельно имея перед своими глазами аппетитные изображения блюд (всех блюд), что стимулирует

импульсные заказы. IMenu включает в себя возможность быстрого доступа в интернет: социальные сети, электронная почта, функции прослушивания музыки, просмотра любимых фильмов, телепередач во время ожидания своего заказа, это голосовая связь с администратором, это кнопка вызова официанта, это возможность вызова такси, видеонаблюдения за своим автомобилем, и много другое.

IMenu само расскажет клиентам о дополнительных акциях, новостях, возможностях проведения каких-либо праздников. Внедрение inter-menu само по себе уже станет дополнительной рекламой заведения.

Применение интерактивных технологий позволяет эффективно решить ряд задач по привлечению аудитории, созданию инновационного имиджа, повышению эффективности бизнес-процессов, в т.ч. скорости обслуживания, в зависимости от специфики бизнеса за счет интерактивного меню. В процессе взаимодействия с клиентом программа электронного меню предложит сочетания блюд и соусов, вин, и т.д. Дизайн меню ресторана так же будет играть важную роль.

Возможна реализация как размещения антивандального сенсорного киоска при входе в заведение для привлечения аудитории за счет смены красочных изображений блюд, предлагаемых в ресторане, так и на планшетных персональных компьютерах, размещенных на столах в качестве интерактивного меню.

Внедрение электронного меню в ресторане позволяет анонсировать продвигаемые блюда. Используя электронное меню на планшетном компьютере, клиент может сразу оставить отзыв на страничке ресторана или ознакомиться с сервисами доставки еды на дом или в офис. Дизайн меню заведения сразу станет современным и технологичным, не нарушив при этом уютной атмосферы заведения.

Внедрение интерактивного меню позволяет экономить на полиграфии для перепечатаваемого меню пришедшего в ненадлежащий вид (часто дорогостоящей, т.к. имидж ресторана требует качественной печатной продукции).

Электронное меню для ресторанов это не просто имиджевое решение, это ускорение обслуживания, инструмент получения обратной связи от клиентов, инструмент продвижения в социальных сетях, способ сбора контактной информации. Держа в руках планшетный компьютер – интерактивное меню, клиент может оставить отзыв в социальных сетях или подписаться на рассылку новостей и промо-информации данного ресторана, заведения.

Создание интерактивного меню происходит в несколько этапов: проводится предпроектное исследование, в рамках которого определяется форма внедрения интерактивного меню, описываются бизнес-процессы, оценивается объем интеграционных работ с кассовым программным обеспечением и внутренними системами заказчика, создается уникальный дизайн меню на основании стилистических требований и бренд-бука заказчика. Наконец, производится собственно ввод продукта в тестовую и промышленную эксплуатацию.

Возможна реализация комплекса программного обеспечения, в котором интерактивное меню размещается при входе в ресторан на сенсорном электронном киоске, оно же является автоматизированным рабочим местом официанта, который вводит данные о заказе, используя планшетный ПК, при этом система подсказок сообщает ему, что дополнительно предложить при выборе того или иного блюда. Электронное меню на планшетном ПК может быть выдано клиенту, который может оформить заказ как самостоятельно, так и с помощью официанта.

Возможно комплексное внедрение продукта, когда система электронного меню для ресторана интегрирована с интернет-магазином и CRM-системой, т.е. клиент имеет личный кабинет, в который он заходит на планшетном ПК в ресторане.

Ресторанный бизнес – это не только продажа блюд и напитков, это возможность интересно провести время, пообщаться с другими посетителями, познакомиться, узнать что-то новое. В ресторанах продают атмосферу, так почему в мире, в котором люди привыкли быть онлайн, пользоваться

сенсорными телефонами и голосовать за любимые бренды с помощью лайков, рестораторы до сих пор предлагают традиционные и скучные решения.

Внедрение проекта позволит достичь следующих результатов:

Увеличение прибыли:

1. Увеличение среднего чека;
2. Увеличение количества посетителей благодаря новому формату;
3. Сокращение затрат на привлечение клиентов за счет уникальности ресторана;
4. Отказ от печатных меню и других презентационных материалов;
5. Использование интерактивных поверхностей с рекламной целью;
6. Сокращение затрат на ИТ обеспечение ресторана;
7. Сокращение времени обслуживания;
8. Превращение посетителей в бесплатных рекламных агентов (рекомендация друзьям);
9. Представление рекламы на платной основе;
10. Предоставление клиентам уникальных услуг.

Улучшение сервиса:

1. Посетитель может выбрать удобный для него язык;
2. В одно касание информация о блюде (история, состав, калорийность, рекомендуемые напитки);
3. Мгновенный заказ без ожидания официанта;
4. Общение между гостями;
5. Игры, видео, чаты, заказ такси, онлайн-трансляции с кухни;
6. Интерактивные путеводители;
7. Каждый раз все по-новому;
8. Яркие впечатления.

Дополнительный доход:

1. Проведение мероприятий нового уровня – презентации компаний, телемосты и онлайн поединки, опросы и голосования;

2. Новый медийный носитель, который всегда перед глазами. Может быть использован как контекстная реклама, а также для продвижения напитков в виде рекомендаций к блюдам, и наоборот;
3. Возможность увеличения среднего чека, из-за нового формата ресторана, сменной атмосферы, улучшения сервиса, новых возможностей;
4. Яркие впечатления клиентов, создадут интерес к ресторану будущего, что спровоцирует промо и PR в медиа, а также послужит поводом для рекомендаций друзьям;
5. Постоянные обновления и изменения в программном обеспечении позволят привлекать все новые и новые целевые аудитории клиентов, и, конечно же, поддерживать интерес у текущих посетителей;
6. Полный контроль и исключение воровства официантов (по статистике 20% воруют);
7. Сокращение персонала;
8. Прямая коммуникация с клиентом.

Источниками инвестирования для приобретения планшетов, барной интерактивной стойки будут собственные средства, т.е. нераспределенная прибыль предприятия.

Приобретение планшетов фирмы Lenovo планируется на все посадочные места как альтернатива меню, но без учета банкетного зала (для него нет необходимости) 70 шт. по цене 9 тыс. руб. в эту стоимость входит цена планшета, крепления на стол для его установки и соответственно услуга по установке.

Сумма первоначальных инвестиционных вложений в проект представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Первоначальные инвестиционные затраты на проект

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
1. Планшеты, подставки под них и их установка	630

2. Центральное оборудование для включения в электронную систему обслуживания бара и планшетов	270
3. Интерактивная барная стойка и комплект технического обеспечения на нее	1650
Итого	2550

Центральное оборудование для включения в электронную систему обслуживания подразумевает выходные терминалы для кухни, бара, официантов и администратора зала (в том числе установка).

Установка происходит в текущем режиме работы ресторана утром до открытия, закрытие ресторана и простой для данных процедур не предусмотрено.

Интерактивная стойка будет установлена в выходной день в клубе в понедельник, в ее стоимость 1650 тыс. руб. также входит доставка и установка и комплект технического обеспечения.

Дополнительный персонал не потребуется, но, к сожалению, сократить штат тоже не является возможным, так как на данный момент нехватка обслуживающего персонала. Необходима трехдневное повышение квалификации обслуживающего персонала, работающего с новыми системами. Данное повышение квалификации бесплатно от партнера и проводится в интерактивном режиме без отрыва от работы по утрам.

Гарантированный срок эксплуатации приобретенных основных фондов – 6 лет. Поэтому прогноз расчета проекта также осуществляется на 6 лет.

Ежегодная сумма амортизационных отчислений будет составлять 425тыс. руб.

Обслуживание планшетов включает наладку, настройку, работу с программным обеспечением, антивирусами. Покрытие Wi-Fi на территории заведения на данный момент присутствует и дополнительно за интернет платить не надо.

Налоги уплачиваются в соответствии со ставками и порядком по налоговому кодексу (налог на имущество 2,2%).

Электроэнергия предназначенная для работы терминалов системы, барной стойки и подзарядки планшетов будет оплачиваться дополнительно.

Общая сумма текущих затрат по проекту представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Постоянные и переменные расходы по проекту, тыс. руб.

Статья расходов	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Постоянные расходы						
Амортизационные отчисления	425	425	425	425	425	425
Налоги	56,1	46,75	37,4	28,05	18,7	9,35
Обслуживание оборудования	200	220	242	266,2	292,82	322,1
Итого постоянные расходы	681,1	691,75	704,4	719,25	736,52	756,45
Переменные расходы						
Текущий ремонт техники	100	110	121	133,1	146,41	161,05
Энергозатраты	150	165	181,5	199,65	219,62	241,58
ПО	250	275	302,5	332,75	366,03	402,63
Итого переменные расходы	500	550	605	665,5	732,05	805,26
Всего расходов	1181,1	1241,75	1309,4	1384,75	1468,57	1561,71

Индексация доходов (с учетом изменения цен) и расходов, кроме налогов и амортизации осуществляется с учетом прогнозируемого темпа инфляции 10% в год.

Доходы от увеличения объемов продаж формируются в результате увеличения количества посетителей за счет ускорения обслуживания и повышения привлекательности ресторана.

С каждого клиента с чеком обслуживания 700-900 рублей ресторан получает среднюю прибыль в размере 100 руб. В среднем активные дни в неделю практически с полной загрузкой 85-90% (70 человек) 4 дня. В году 52 недели.

Ежедневно прирост посетителей планируется на 10 человек. $10 \cdot 52 \cdot 4 \cdot 0,15 = 312$ тыс. руб. в год доход от увеличения посещаемости.

Прирост чека с каждого посетителя после внедрения системы по данным аналитиков планируется на 360-420 руб. и соответственно прибыли с каждого чека на 150 рублей на человека.

$70 \cdot 52 \cdot 4 \cdot 0,1 = 1456$ тыс. руб. доход от повышения суммы заказа.

Также будет экономия от перепечатки меню ежегодно минимум на 270 тыс. руб. (по оценке затрат на данную статью в 2015 г.).

Общая сумма доходов на проектный срок представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Прогнозируемые доходы, тыс. руб.

Источники дохода	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Продажа старой стойки	290					
Дополнительный доход от увеличения посещаемости	312	343,2	377,52	415,27	456,8	502,48
Дополнительный доход от увеличения суммы чека	1456	1601,6	1761,76	1937,94	2131,73	2344,9
Экономия на полиграфии	270	297	326,7	359,37	395,31	434,84
Доход от размещения рекламы	175	192,5	211,75	232,93	256,22	281,84
Итого доход от проекта	2503	2434,3	2677,73	2945,5	3240,05	3564,06

После установки новой барной стойки старую продаем по рыночной цене 290 тыс. руб.

Также у предприятия появиться новый источник доходов размещение рекламы для производителей 6 рекламодателей по 2,43 тыс. руб. в месяц на 12 месяцев (реклама на планшетах и интерактивном столе).

Далее необходимо определить эффективность инвестиционного проекта и его влияние на деятельность предприятия в целом, исходя из прогноза расходов и доходов.

3.3. Расчет экономической эффективности проекта

Для оценки эффективности проекта необходимо рассчитать чистые денежные потоки (табл. 3.5). Ставка налога на прибыль предприятия 20%, предприятие осуществляет деятельность с использование общей системы налогообложения.

Таблица 3.5

Исходные данные для анализа эффективности капитальных вложений

Показатели	Значение показателей по годам
------------	-------------------------------

	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Доход от проекта, тыс. руб.	2503	2434,3	2677,73	2945,5	3240,05	3564,06
Постоянные затраты по проекту (без учета амортизации), тыс. руб.	256,1	266,75	279,4	294,25	311,52	331,45
Амортизация, тыс. руб.	425	425	425	425	425	425
Переменные затраты, тыс. руб.	500	550	605	665,5	732,05	805,26
Себестоимость, тыс. руб.	1181,1	1241,75	1309,4	1384,75	1468,57	1561,71
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1321,9	1192,55	1368,33	1560,75	1771,48	2002,35
Чистая прибыль, тыс. руб.	1057,52	954,04	1094,66	1248,6	1417,19	1601,88
Чистые денежные потоки, тыс. руб.	1482,52	1379,04	1519,66	1673,6	1842,19	2026,88

Анализ эффективности капитальных вложений осуществляется путем определения чистой современной стоимости (NPV) при ставке дисконтирования 25% = ставка рефинансирования (8,25%) + % за риск по аналогичным проектам в данной отрасли с учетом региональной специфики (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Анализ эффективности капитальных вложений

Годы	Инвестиции и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке «25%»	Современная стоимость PV, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
0	-2550	1	-2550	-2550
1	1482,52	0,8	1186,02	-1363,98
2	1379,04	0,64	882,59	-481,4
3	1519,66	0,512	778,07	296,67
4	1673,6	0,41	685,51	982,18
5	1842,19	0,328	603,65	1585,82
6	2026,88	0,262	531,33	2117,16
NPV			4667,16	2117,16

Данные таблицы 3.5 показывают, что предприятием по итогам реализации проекта может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков NPV в размере 2117,16 тыс. руб. по итогам 6 лет реализации проекта.

По данному критерию по проекту $NPV > 0$, проект следует принимать при данных условиях реализации.

Для наглядности представления динамики денежного потока проекта построим его финансовый профиль, приведенный на рисунке 3.1.

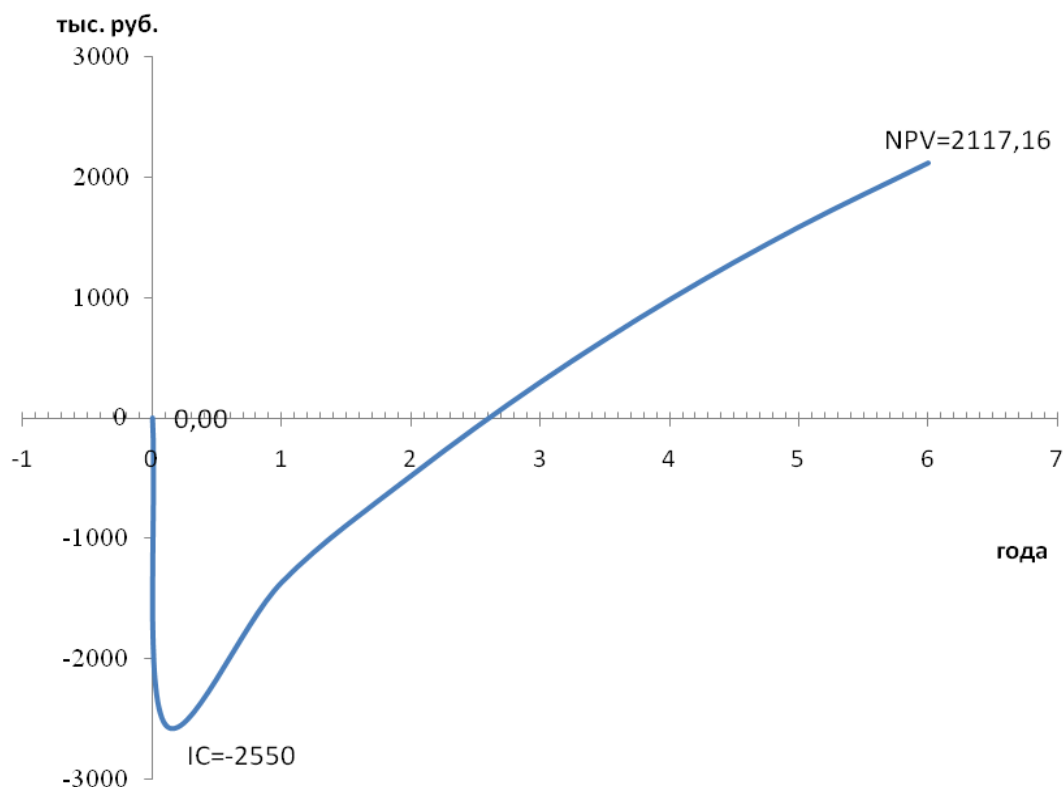


Рис. 3.1. Финансовый профиль проекта

Индекс рентабельности инвестиций проекта составляет:

$$PI = 4667,16 / 2550 = 1,83$$

Это означает, что на 1 рубль вложенных средств можно получить 0,83 рубля прибыли или 1,83 руб. возврата средств. Полученный индекс рентабельности больше 1, что подтверждает экономическую эффективность проекта.

Для расчета показателя *IRR* выбираются два значения коэффициента дисконтирования $r_1 < r_2$ таким образом, чтобы в интервале (r_1, r_2) функция $NPV = f(r)$ меняла свое значение с «+» на «-» или с «-» на «+».

Внутренняя норма доходности показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом и рассчитывается по вспомогательным данным (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Данные для расчета внутренней нормы доходности проекта

Год	Поток	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		г= 53%	PV, тыс. руб.	г= 60%	PV, тыс. руб.	г= 55%	PV, тыс. руб.	г= 56%	PV, тыс. руб.
0	-2550	1	-2550	1	-2550	1	-2550	1	-2550
1	1482,52	0,654	968,97	0,625	926,58	0,645	956,46	0,641	950,33
2	1379,04	0,427	589,11	0,391	538,69	0,416	574	0,411	566,67
3	1519,66	0,279	424,3	0,244	371,01	0,269	408,09	0,263	400,29
4	1673,6	0,182	305,41	0,153	255,37	0,173	289,95	0,169	282,59
5	1842,19	0,119	219,72	0,095	175,68	0,112	205,91	0,108	199,39
6	2026,88	0,078	158,01	0,06	120,81	0,072	146,16	0,069	140,63
NPV			115,52		-161,86		30,58		-10,1

По первичному расчету значение показателя 55,92%, по уточненным дан $IRR = 55 + 30,58 / 30,58 - (-10,1) * (56 - 55) = 55,75\%$. Внутренняя норма дохода предлагаемого инвестиционного проекта достаточно высокая для предприятий данной отрасли (55,75%) и выше принятой нормы дисконта (25%), что положительно характеризует проект.

При определении эффективности проекта необходимо определить как обычный, так и дисконтный срок окупаемости (табл. 3.8).

Из расчетов видно, что $PP=2$ года, а $DPP=3$ года. Чаще во внимание принимается дисконтный срок окупаемости, так как он отражает временной характер денежного потока. Уточненный дисконтный срок окупаемости проекта составит 2 года 7 месяцев, что приемлемо в данной отрасли, причем финансирование осуществляется из собственных средств и предполагается обновление технической базы, которая помимо экономического эффекта позволит с учетом улучшенных качественных характеристик услуг, повысить конкурентоспособность предприятия на рынке.

Таблица 3.8

Оценка приемлемости проекта по критериям PP и DPP

Год	Денежный поток, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке 25%	Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	Кумулятивное возмещение инвестиции для потока, тыс. руб.	
				исходного	дисконтиров.
0	-2550	1	-2550	-2550	-2550

1	1482,52	0,8	1186,02	-1067,48	-1363,98
2	1379,04	0,64	882,59	311,56	-481,4
3	1519,66	0,512	778,07	1831,22	296,67
4	1673,6	0,41	685,51	3504,83	982,18
5	1842,19	0,328	603,65	5347,01	1585,82
6	2026,88	0,262	531,33	7373,89	2117,16

Таким образом, реализация проекта выгодна с точки зрения возврата инвестиций, получения дополнительной прибыли, расширения ассортимента услуг, укрепления его позиций на рынке, формирования конкурентных преимуществ, более эффективного использования резервов и сокращения издержек.

Также по итогам реализации проекта повысится сумма налоговых выплат в бюджет по налогу на прибыль за прогнозируемый период реализации проекта 6 лет на 2039,82 тыс. руб.

Преимущества внедрения электронного меню: увеличение прибыли; посетителям проще и удобнее сделать заказ; как следствие – увеличивается количество заказываемых блюд; повышение качества обслуживания; уменьшается время принятия и обработки заказа; как следствие – повышается лояльность клиентов; повышенный интерес к обслуживанию; электронное меню привлечет новых клиентов, которым любопытно все новое; удобство обновления ассортимента и цен. Для внесения изменений в меню не надо ничего заново печатать, достаточно пары кликов.

Дополнительные возможности электронного меню: возможность оставить отзыв о качестве обслуживания, вызова официанта к столику, полный анализ и статистика заказываемых блюд, удалённый контроль за работой, проведение рекламных акций.

При оценке основных показателей деятельности предприятия по итогам реализации проекта, а в частности показателей доходности можно отметить положительную динамику их значений.

Заключение

На сегодняшний день общественное питание в России является важной частью пищевой промышленности, призванной обеспечивать устойчивое снабжение населения необходимыми качественными продуктами питания и услугами. На долю общественного питания приходится почти треть продовольственного товарооборота страны.

Успех предприятия ресторанного бизнеса во многом определяется его концепцией.

Успешная ресторанный концепция - это свод неких правил, соблюдение которых раскрывает идею заведения и обеспечивает его стабильное развитие. В концепции отражается взаимосвязь названия, дизайна, ценовой политики, меню, способов продвижения и ряда других показателей, важных в работе предприятий питания.

Сегодня ресторанный бизнес бурно развивается и постоянно нуждается в квалифицированных кадрах.

Культура обслуживания вырабатывается каждым предприятием. Проявление высокой культуры обслуживания, определяется через поведение персонала, который четко знает, как действовать в любой ситуации, и что от него ждут клиенты, руководство, а также высокая культура делает работников целеустремленными и заставляет с уважением относиться к своему предприятию.

Методы анализа культуры и качества обслуживания очень важны для предприятий сферы услуг.

Доведённая до автоматизма система обслуживания клиентов, в которой трудится неравнодушный и внимательный персонал - это громадное конкурентное преимущество предприятия сферы услуг, которое позволяет сконцентрироваться на качестве обслуживания и является дополнением для решения проблемы сбыта, а также сформировать группу постоянных удовлетворенных потребителей услуг предприятия.

На исследуемом предприятии ООО «ТИСА-М» были решены следующие задачи:

- изучены понятия и сущность системы общественного питания и качество услуг в ней;
- рассмотрена культура обслуживания как приоритетное направление повышения качества услуг предприятий питания;
- проведён анализ организационно-экономической характеристики предприятия, а также его финансово-хозяйственной деятельности;
- разработан проект по совершенствованию качества услуг на предприятии общественного питания.

Основной целью деятельности ООО «ТИСА-М» является осуществление торгово-хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли. Предметом деятельности является: деятельность баров, ресторанов, такси, розничная торговля в неспециализированных магазинах, розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия в специализированных магазинах.

В ходе написания дипломного проекта было выяснено, что наблюдается общая положительная тенденция увеличения размера выручки от продаж на 2192 тыс. руб. (на 15,9 %) за весь период.

В целом, можно отметить, что ООО «ТИСА-М» является эффективно функционирующим предприятием, расширяет ассортимент продукции, номенклатуру предоставляемых потребителям услуг, повышает качество продукции и обслуживания (комфортность, этику общения, эстетику), имеет положительный финансовый результат.

Наблюдается тенденция снижения удельного веса оборотных активов в общей структуре баланса с 55,78 % в 2014 году до 53,58 % в 2015 году. В 2014 году отмечался рост доли оборотных активов в общей сумме имущества предприятия.

Выявленная закономерность вызвана уменьшением доли основных средств в 2014 году на 7,57 процентных пункта под влиянием их износа. В

структуре оборотных активов наибольший удельный вес занимает дебиторская задолженность, причем отмечается рост удельного веса дебиторской задолженности, доля запасов снижается.

Величина краткосрочных обязательств организации намного меньше величины оборотных средств в течение всего периода. Это также является положительным для ООО «ТИСА-М», так как свидетельствует о том, что организация способна удовлетворить требования кредиторов по краткосрочным займам за счет оборотных средств.

На основании рассчитанных значений показателей ликвидности можно сделать выводы о платежеспособности предприятия ООО «ТИСА-М» за период с 2013 по 2015 годы.

На основании рассчитанных значений коэффициентов финансовой устойчивости можно сделать определенные выводы о финансовой устойчивости предприятия.

Наблюдается общая тенденция снижения значения коэффициента финансирования за весь рассматриваемый период. Однако, его значение выше нормативного, это говорит о том, что величина собственных средств превышает заемный капитал.

За весь рассматриваемый период наблюдается общая тенденция снижения коэффициента оборачиваемости активов и коэффициента оборачиваемости текущих активов на 0,458 (на 14 %) и на 1,645 (24,25%) соответственно, что свидетельствует о снижении эффективности использования активов и текущих активов.

Рентабельность активов за период с 2013 по 2014 годы снизилась на -0,422, и в 2014 году на 1 рубль вложенных средств приходилось 19,1 копеек прибыли, что говорит о снижении эффективности использования имущества организации. С 2014 по 2015 годы наблюдается значительное снижение рентабельности на 4,0759, и в 2015 году на 1 рубль вложенных средств приходилось 15,447 копеек прибыли, что связано со снижением эффективности использования имущества.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что сильные стороны ООО «ТИСА-М» и возможности среды позволят компании преодолеть её слабые стороны, а также устранить имеющиеся угрозы. Таким образом, ООО «ТИСА-М» является стабильным конкурентоспособным предприятием. Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что предприятие финансово устойчиво, платежеспособно, имеет достаточно высокую ликвидность и рентабельность производства.

Клиентоориентированность в деятельности предприятия диктует необходимость внесения изменений, вслед за изменением рыночной ситуации и запросов потребителей, в маркетинговую политику предприятия посредством дифференциации, что позволит предприятию и дальше удерживать рыночные позиции, получать лояльных покупателей, формировать конкурентные преимущества.

Таким образом, требуется совершенствование качества обслуживания в ООО «ТИСА-М», т. к. выявленные недочеты не влияют на удовлетворенность клиентов.

В рамках проекта приобретается возможность вместо привычного меню предлагать клиентам продвинутый сервис – электронное меню, в том числе и в ночном клубе за счет использования интерактивной барной стойки.

С помощью приложения посетителям ресторана станет легче и проще делать заказ. Каждое блюдо в меню сопровождается описанием и фотографиями. Вся информация доступна легким нажатием пальца, и совсем не обязательно быть продвинутым пользователем ПК.

Источниками инвестирования для приобретения планшетов, барной интерактивной стойки будут собственные средства, т.е. нераспределенная прибыль предприятия.

Сумма первоначальных инвестиционных вложений в проект представлены 2550 тыс. руб.

Также будет экономия от перепечатки меню ежегодно минимум на 270 тыс. руб. (по оценке затрат на данную статью в 2015 г.).

Предприятием по итогам реализации проекта может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков NPV в размере 2117,16 тыс. руб. по итогам 6 лет реализации проекта.

Внутренняя норма дохода предлагаемого инвестиционного проекта достаточно высокая для предприятий данной отрасли (55,75%) и выше принятой нормы дисконта (25%), что положительно характеризует проект.

Таким образом, реализация проекта выгодна с точки зрения возврата инвестиций, получения дополнительной прибыли, расширения ассортимента услуг, укрепления его позиций на рынке, формирования конкурентных преимуществ, более эффективного использования резервов и сокращения издержек.

Преимущества внедрения электронного меню: увеличение прибыли; посетителям проще и удобнее сделать заказ; как следствие – увеличивается количество заказываемых блюд; повышение качества обслуживания; уменьшается время принятия и обработки заказа; как следствие – повышается лояльность клиентов; повышенный интерес к обслуживанию; электронное меню привлечет новых клиентов, которым любопытно все новое; удобство обновления ассортимента и цен. Для внесения изменений в меню не надо ничего заново печатать, достаточно пары кликов.

Дополнительные возможности электронного меню: возможность оставить отзыв о качестве обслуживания, вызова официанта к столику, полный анализ и статистика заказываемых блюд, удалённый контроль за работой, проведение рекламных акций.

При оценке основных показателей деятельности предприятия по итогам реализации проекта, а в частности показателей доходности можно отметить положительную динамику их значений.

Список использованных источников

1. Акурова, Н. В. Азбука ресторанного сервиса [Текст] / Н. В. Акурова, А. П. Крупцов; под общ. ред. Н. В. Акуровой. – М.: Росконсульт, 2012. – 95с.
2. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы [Текст] / М. М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 248 с.
3. Алексунин, В. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст] / В. А. Алексунин. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2012. – 590 с.
4. Аносова, М. М. Организация производства на предприятиях общественного питания [Текст] / М. М. Аносова, Л. С. Кучер; под общ. ред. М. М. Аносовой. – М.: Наука, 2014. – 201 с.
5. Айситулина, К. И. Тренинг персонала в ресторане [Текст]: энциклопедия ресторатора / К. И. Айситулина. – М.: Рестораны ведомости, 2012. – 380с.
6. Балабанов, И. Т. Риск-менеджмент [Текст] / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 174 с.
7. Барановский, В. А. Организация обслуживания на предприятиях общественного питания [Текст] : учеб. пособие / В. А. Барановский. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 518 с.
8. Башев, Г. Л. Маркетинг-менеджмент в системе общественного питания [Текст] : учеб. пособие / Г. Л. Багиев, А. И. Фомин; под общ. ред. Г.Л. Башева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 256 с.
9. Баширов, И. Х. Практический маркетинг [Текст] / И. Х. Баширов, В. Т. Коноплёв; под общ. ред. И.Х. Баширова. – М.: Юго-Восток, 2013. – 295 с.
10. Богушева, В. И. Бары и рестораны. Искусство обслуживания [Текст] / В.И. Богушева. – Ростов - на - Дону: Изд-во Феникс, 2013. – 352 с.
11. Бородина, В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес: Учет, налоги, маркетинг, менеджмент [Текст] / В. В. Бородина. – М.: Книжный мир, 2014. – 165 с.

12. Браун, Г. Настольная книга официанта [Текст] / Г. Браун, К. Хернер; под общ.ред. Г. Брауна. – Ростов-на-Дону: Изд-во Феникс, 2014. – 320 с.

13. Валуев, С. А. Системный анализ в экономике и организации производства [Текст] : учеб.-метод. пособие / С. А. Валуев, В. Н. Волкова, А. В. Игнатьева. – 2-е изд., стер. – М.: Политехника, 2013. – 321 с.

14. Вахрушина, М. А. Управленческий анализ. Выбор оптимального решения [Текст] / М. А. Вахрушина. 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2012. – 295 с.

15. Волокова, И. В. Ресторанный бизнес в России. С чего начать и как преуспеть [Текст] / И. В. Волокова, Я. И. Миропольский, Г. М. Мумриков; под общ.ред. И.В. Волковой. – М.: Росконсульт, 2012. – 132 с.

16. Грошев, И. В. Менеджмент организационной культуры [Текст] / И. В. Грошев. – М.: МПСИ, 2015. – 744 с.

17. Денисов, Д. И. Суперприбыльный фаст-фуд: как преуспеть в этом бизнесе [Текст] / Д.И. Денисов. – М.: Вершина, 2014. –192 с.

18. Джеймс, Д. Управление рестораном [Текст] : учебное пособие / Д. Джеймс, Д. Болдуин; под общ. ред. Д. Джеймса. – М.:Проспект, 2011. – 398 с.

19. Дракер, П. Ф. Управление, нацеленное на результаты [Текст]: пер. с англ. / П. Ф. Дракер. – М., 2014. – 534 с.

20. Ефимов, С. Л. Ресторанный бизнес в России: технология успеха [Текст] : учеб.-метод. пособие / С.Л. Ефимов, Л.С. Кучер; под общ. ред. С. Л. Ефимова. – 3-е изд. – М.: Росконсульт, 2010. –512 с.

21. Жабина, С. Б. Маркетинг продукции и услуг: Общественное питание [Текст]/ С. Б. Жабина. – М.: Академия, 2013. – 512 с.

22. Ильин, А. И. Планирование на предприятии [Текст]/ А. И. Ильин. – М.: Новое знание, 2012. – 417 с.

23. К. Катсигрис, К. Томас. Учебник ресторатора: проектирование, оборудование, дизайн [Текст]: энциклопедия ресторатора/ К. Катсигрис, К. Тома; под. общ. ред. К. Катсигриса. – М.: Рестораны ведомости, 2012. – 456 с.

24. Калашников, А. Ю. Кафе, бары и рестораны. Организация, практика и техника обслуживания [Текст] / А. Ю. Калашников. – М.: Проспект, 2015. – 412 с.
25. Корнеева, К. Н. Анатомия стола [Текст]: учеб. пособие / К.Н. Корнеева. – Ресторатор. – Вып. 7. –2015. – С. 21 – 29.
26. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм [Текст] : пер. с англ. / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; под общ. ред. Р.Б. Ноздрева. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 618 с.
27. Кристофер, Э. Т. Ресторанный бизнес: Как открыть и успешно управлять рестораном [Текст] / Э.Т Кристофер. – РосКонсульт, 2013. – 456 с.
28. Курбатова, М. Б. Современные персонал технологии [Текст] / М. Б. Курбатова. – М.: Инфра-М, 2013. – 264 с.
29. Лапуста, М. Г. Риски в предпринимательской деятельности [Текст] / М.Г. Лапуста. –М.: ИНФРА-М, 2012. – 381с.
30. Лифиц, И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг [Текст]: учеб. пособие / И. М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2012. – 335 с.
31. Ложкин, С. Т. Эффективность и устойчивость бизнес-процессов [Текст] / С. Т. Ложкин // Менеджмент. – Вып. 12. – 2014. – С. 98 –103.
32. Марвин, Б. В. Маркетинг ресторана [Текст] / Б. В. Марвин. – М.: Лит-terra, 2014. – 398 с.
33. Маслов, Е. В. Как клиенты выбирают ресторан [Текст] / Е. В. Маслов // Ресторатор. – Вып. 7. – 2013. – С. 56 – 61.
34. Милл, Р. К. Управление рестораном [Текст]/ Р. К. Милл. – М. : Юнити, 2012. – 400 с.
35. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст]/ Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРАМ-М., 2011. – 450 с.
36. Наволоцкая, Я. Е. Руководство современного менеджера ресторана [Текст] / Я. Е. Наволоцкая. – М.: Вершина, 2012. – 484 с.
37. Назаров, О. В. Как загубить ресторан. Азбука типичных ошибок [Текст]/ О. В. Назаров. – М.: Ресторанные ведомости, 2012. – 398 с.

38. Назаров, О. В. 333 хитрости ресторанного бизнеса [Текст]/ О. В. Назаров. – М.: Ресторанные ведомости, 2012. – 388 с.
39. Никуленкова, Т. Т. Проектирование предприятий общественного питания [Текст] / Т. Т. Никуленкова, Ю. И. Лавриненко; под общ. ред. Т. Т. Никуленковой. – М.: Изд-во Колос, 2015.– 422 с.
40. Никуленкова, Т. Т. Проектирование предприятий общественного питания [Текст] / Т.Т.Никуленкова. –М: Издательство «Колос», 2015. – 218с.
41. Новаторов, Э. В. Методы разработки и анализа процесса обслуживания в маркетинге услуг [Текст] / Э. В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – Вып.1. – С. 50 –54.
42. Пали, М. Азбука ресторатора. Все, что нужно знать, чтобы преуспеть в ресторанном бизнесе [Текст] / М. Палли. – М.: ВВРГ, 2012. – 500 с.
43. Пикалев, А. В. Как увеличить доход ресторана, бара, кафе [Текст] / А.В. Пикалев, А.П. Маевская; под общ. ред. А.В.Пикалева. – М.: Сов спорт, 2014. – 168 с.
44. Радченко, Л. А. Организация производства на предприятиях общественного питания [Текст] : учеб. пособие / Л. А. Радченко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 364 с.
45. Райзберг, Б. А. Предпринимательство и риск [Текст] / Б.А. Райзберг. – М.: Знание, 2015. – 417 с.
46. Скобкин, С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном и ресторанном бизнесе [Текст] / С. С.Скобкин. – М.: Юристъ, 2012. – 568 с.
47. Солдатенков, Д. В. Современный ресторан: новые форматы [Текст] / Д. В. Солдатенков. – М.: Ресторанные ведомости, 2012. – 438 с.
48. Сухорукова, М. О. Ценности как ключевой момент организационной структуры [Текст] / М. О. Сухорукова. – М.: РосИзд, 2013. – 85 с.
49. Твисс, Б. Управление научно-техническими нововведениями [Текст] / Б. Твисс. – М.: Экономика, 2013. – 376 с.

50. Усов, В. В. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания [Текст] : учеб. пособие / В. В. Усов. – М.: Экономика, 2015. – 178 с.

51. Усов, В. В. Организация производства на предприятиях общественного питания [Текст] / В.В. Усов. – М.: Академия, 2013. – 186с.

52. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения [Текст] : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 613 с.

53. Шок, Д. П. Маркетинг в ресторанном бизнесе [Текст] / Д. П.Шок, Т. Дж. Боуэн, М. Дж. Стефанелли; под. общ. ред. Д.П. Шока. – М.: Рестораны ведомости, 2011. – 386 с.

54. Эгертон, Т. А. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном [Текст] / Т. А. Эгертон.– М.: Росконсульт, 2014. –375с.

Приложения