

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Юргинский технологический институт
Направление 38.03.02 «Менеджмент»
Кафедра экономики и автоматизированных систем управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема работы
Организация эффективного управления в сфере ресторанного бизнеса на примере ООО «Город»

УДК 725.71

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17А10	Е.Е. Кудрина		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	М.В. Момот	к.т.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры БЖДиФВ	В.М. Гришагин	к.т.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ЭиАСУ	В.А. Трифонов	к.э.н., доцент		

Юрга 2016
Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Юргинский технологический институт
Направление 38.03.02 «Менеджмент»
Кафедра экономики и автоматизированных систем управления

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

_____ В.А. Трифонов
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-17A10	Кудрина Е.Е.

Тема работы:

**Организация эффективного управления в сфере ресторанного бизнеса на примере
ООО «Город»**

Утверждена приказом проректора-директора
(директора) (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(информация об объекте исследования.)</i>	Объект исследования: Ресторан «Цех №10». Ресторан расположен на двух этажах, может принять одновременно до 160 гостей в основном зале Loft. Отдельный Банкетный зал в стиле Прованс открыт для 25 гостей и может быть использован как дегустационный зал, конференц зал, комната для семинаров. Новый Праздничный Зал Классика, рассчитанный на 50 гостей отлично подходит для проведения свадеб и торжеств. Имеется летняя веранда. Замечательная, разнообразная кухня, постоянные интересные акции, демократичные цены. Ресторан располагает большой удобной парковкой.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(краткая информация о нормативных документах для исследуемого предприятия; определение задач и результатов работы).</i>	Теоретической и информационной базой дипломного исследования послужили работы зарубежных и отечественных ученых-экономистов, а именно: научный труд Котлера Ф. «Маркетинг менеджмент», где раскрываются вопросы управления на принципах маркетинга, а также работы под редакцией Котлера Ф., Боуэна Дж., Мейкенза Дж. «Маркетинг. Гостеприимство и туризм», под редакцией Уокера Дж. «Введение в гостеприимство», под редакцией Эгертона-Томаса Кристофера «Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном», под редакцией Марвина Б. «Маркетинг ресторана: Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане», где рассматриваются особенности организации ресторанного бизнеса, а также уделяется внимание менеджменту и маркетингу этого бизнеса.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Слайд 1. Слайд 2. Слайд 3. Слайд 4. Слайд 5.

	Слайд 6. Слайд 7. Слайд 8. Слайд 9. Слайд 10. Слайд 11. Слайд 12.
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
«Социальная ответственность»	Доцент кафедры БЖДиФВ В.М. Гришагин
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Реферат	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	М.В. Момот	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17А10	Е.Е. Кудрина		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
3-17А10	Кудрина Елена Евгеньевна

Институт	Юргинский технологический институт	Кафедра	ЭиАСУ
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</i>	Определение вредных и опасных факторов в ресторане
---	--

<i>Знакомство и отбор законодательных и нормативных документов по теме</i>	СНиП 21-01-97, СНиП 23-05-95
--	------------------------------

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<i>2. Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды в следующей последовательности:</i>	Воздействие электромагнитных излучений, шума
---	--

<i>3. Анализ выявленных опасных факторов проектируемой производственной среды в следующей последовательности</i>	Воздействие электричества
--	---------------------------

<i>4. Охрана окружающей среды:</i>	Влияние электромагнитных излучений
------------------------------------	------------------------------------

<i>5. Защита в чрезвычайных ситуациях:</i>	Пожар, землетрясение
--	----------------------

<i>6. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности:</i>	Инструктаж
--	------------

Перечень графического материала:

<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	План расположения светильников в ресторане
---	--

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры БЖДЭиФВ	Гришагин В.М.	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17А10	Кудрина Е.Е.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 82 страницы, 10 таблиц.

Ключевые слова: ресторан, анализ, разработка, прибыль, выручка, ценовая политика, управленческие решения, совершенствование обслуживания.

Актуальность данной дипломной работы заключается в том, что одним из направлений изменения сферы услуг, является активное развитие предприятий общепита.

Объектом исследования является ресторан «Цех № 10».

Предмет исследования – организация управления в сфере ресторанного бизнеса.

Цель данного исследования – разработка системы мероприятий по совершенствованию обслуживания потребителей на примере ресторана «Цех №10».

Задачи исследования:

- определить место ресторанного бизнеса в системе классификаций предприятий общепита;
- анализ влияния специфики ресторанных услуг на их классификацию;
- исследование рынка потребительского спроса на услуги предприятий ресторанного бизнеса;
- разработка практических рекомендаций формирования системы управления развитием ресторанного бизнеса.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, пяти глав, каждая из которых включает в себя по три параграфа, заключения и списка использованной литературы.

Abstract

Final qualifying work 82 pages, 10 tables.

Keywords: marketing, strategy, plan, sales volume analysis, development, advertising, sales, profits, revenues, inflows, outflows, ferrous alloys market, suppliers, customers.

The relevance of this thesis lies in the fact that one of the directions of change of services, is the active development of catering enterprises.

The object of research is the restaurant "Shop number 10".

Subject of research - the organization of effective management in the restaurant business.

The purpose of this study - to develop a system of measures to improve customer service by the example of the restaurant "workshop №10».

Research objectives:

- determine the location of the restaurant business in the system of classification of public catering enterprises;
- analysis of the impact of the specificity of restaurant services to their classification;
- market research of consumer demand for the services business catering business;
- development of practical recommendations form the development of the control system of the restaurant business.

Thesis final qualifying work , five chapters, each of which includes three paragraphs, conclusion and bibliography.

Оглавление

Введение

1. Обзор литературы

2 Объект и методы исследования

3 Расчеты и аналитика

3.1 Ресторанный бизнес как сфера услуг

3.2 Специфика ресторанных услуг и классификация ресторанов

3.3 Выбор месторасположения ресторана

3.4 Оценка ассортиментной и ценовой политики

3.5 Разработка системы мероприятий по совершенствованию обслуживания потребителей на примере ресторана «Цех № 10»

4 Результаты проведенного исследования

4.1 Тенденции развития ресторанного бизнеса за рубежом и в России

4.2 Современные подходы к управлению рестораном

4.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию обслуживания потребителей ресторана «Цех № 10»

5 Социальная ответственность

Заключение

Список использованных источников

Введение

Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что одним из направлений изменения сферы услуг, является активное развитие предприятий общепита. Определяющую роль, в данной работе, сыграли следующие факторы:

Во-первых, это радикальные изменения структуры потребностей различных слоев населения в услугах предприятий общественного питания.

Появление на рынке все больше бизнесменов и предпринимателей, ориентированных на интересующую нас сферу, обусловило необходимость возникновения большого количества заведений общественного питания элитного уровня, каковыми, по современной классификации, принято считать рестораны.

Во-вторых, вышеупомянутые предприятия, для данной категории населения, стали выполнять не только базовые функции по питанию и отдыху, но и расширили грани для делового общения.

Вследствие чего, на сегодняшний день сформировалась двойственная ситуация. С одной стороны мы имеем весьма активно развивающуюся сферу ресторанных услуг. С другой стороны, грамотная стратегия развития элитной составляющей общественного питания объективно требует соответствующего научно-методического обеспечения.

Актуальность решения данной задачи обусловлена такими обстоятельствами как:

- слабая разработанность методологических аспектов системного подхода к формированию элитной сферы услуг общепита;
- увеличение изношенности материально-технической базы современных ресторанов;
- отсутствие современной концепции размещения элитных предприятий общественного питания в населенных пунктах и городах;

- недостаточный уровень исследования эффективности функционирования и управления предприятий данной сферы;
- несовершенство нормативной и законодательной базы и др.

В результате, необходимо решение задач по созданию организации эффективного управления в сфере ресторанного бизнеса.

1 Обзор литературы

Теоретической и информационной базой выпускной квалификационной работы послужили труды зарубежных и отечественных ученых-экономистов, а именно: научный труд Котлера Ф. «Маркетинг и менеджмент», где раскрываются вопросы управления на принципах маркетинга, а также работы под редакцией Котлера Ф., Боуэна Дж., Мейкенза Дж. «Маркетинг. Гостеприимство и туризм», под редакцией Уокера Дж. «Введение в гостеприимство», под редакцией Эгертона-Томаса Кристофера «Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном», под редакцией Марвина Б. «Маркетинг ресторана: Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане», где рассматриваются особенности организации ресторанного бизнеса, а также уделяется внимание менеджменту и маркетингу этого бизнеса.

2 Объект и методы исследования

Объектом исследования является ресторан «Цех № 10» города Томск.

Предмет исследования - организация управления в сфере ресторанного бизнеса.

Теоретической и методологической базой исследования являются материалы трудов отечественных и зарубежных ученых – экономистов, которые раскрываются вопросы управления на принципах маркетинга. Рассматриваются особенности организации ресторанного бизнеса, а также уделяется внимание менеджменту и маркетингу этого бизнеса.

В результате исследования использовались методы сравнительного анализа и прогнозирования маркетинговой стратегии, методы логической и статистической обработки данных на основе компьютерных вычислительных ресурсов, и возможностей отображения изучаемой информации.

Научная новизна исследования заключается в предложении рекомендаций по совершенствованию организации управления в ресторане «Цех № 10 для привлечения гостей и увеличения прибыли на основе проведенного маркетингового анализа.

3 Расчеты и аналитика

3.1 Ресторанный бизнес как сфера услуг

На сегодняшний день российский рынок не имеет конкретной классификации для предприятий общественного питания. В мировой практике имеются различные принципы для классификаций общепита, например: ассортимент, квалификация персонала, целевая аудитория и ценовой уровень. В России же, распространена более простая классификация по типу: закусочная, столовая, кафе, бар, ресторан. При этом точных критериев к требованиям различных видов заведений общественного питания на территории России до сих пор не разработано. Следовательно, основная специализация заведений общественного питания трактуется исходя из его собственного позиционирования. Последствия финансово-экономического кризиса весьма существенно сказались на российском рынке общественного питания. В связи с развитием кризиса россияне снизили свои расходы на питание «вне стен дома», что привело к сокращению объема рынка общественного питания в 2015 году на 12,8% по сравнению с 2014 годом. Но кризис привел к «чистке» рынка, поскольку не все сетевые проекты смогли пережить экономический спад, что привело их, к прекращению своего существования. Подчеркнем то, что менее устойчивыми в обстоятельствах кризиса стали сети предприятий, с незначительным количеством точек (около 3-5 заведений). Им довелось акцентировать интерес в сохранении собственных основных позиций на рынке общепита, благодаря мероприятиям искусственного стимулирования спроса, равно как: длительные бонусы, сокращение стоимости на определенные блюда (напитки), внедрение проектов лояльностей [2].

Потребитель результатов работы предприятий ресторанного бизнеса - определенный человек. Общепит становится все наиболее инвестиционно – заманчивым для привлечения иностранных партнеров, участвующих в формировании ресторанного бизнеса в Российской Федерации.

В наше время большая часть предприятий в сфере ресторанного бизнеса относится к многопрофильным компаниям, так как они удовлетворяют не только основные, физические потребности гостей, но и коммуникативные потребности, также потребности в проведении каких либо других видов досуга.

Первостепенной задачей формирования на российском рынке являются те места где рыночная инфраструктура мало сформирована, где современные логистические цепочки в рамках поставки, обработки и хранения товаров питания отсутствуют, компании ресторанного бизнеса налаживают непосредственные долговременные хозяйственные отношения напрямую с изготовителями сельхозпродукции. В ситуациях же сформированного опто-посреднического звена и сети мелкооптовой торговли продуктами товарами увеличивается значимость торгово-сбытового комплекса, положение которого считается значимым показателем функционирования рыночной инфраструктуры.

В минувшие десятилетия большинство компаний ресторанного бизнеса вносят в содержание собственной хозяйственной деятельности цивилизованно-увеселительные проекты. Но стоит заметить, что хозяйствующие субъекты общепита являются своего рода структурным подразделениям увеселительных комплексов, казино, клубов.

Современные компании ресторанного бизнеса имеют все шансы непосредственно взаимодействовать с разными отраслевыми комплексами: продуктовым, торгово-сбытовым, туристско-экскурсионным, рекреационным, культурно-развлекательным, комплексом общественной защиты населения. Необходимо иметь в виду, то что область ресторанного бизнеса считается составляющей общепита и никак не является системой домашнего питания. Как только домашнее питание выходит за границы функционирующего домохозяйства, оно переходит в общепит.

Так же ресторанный бизнес способен осуществлять функции как коллективно, так и персонально организованного питания. Субъектами

коллективно организованного питания являются компании ресторанного бизнеса работающие в учреждениях: лечебно-оздоровительных, туристско-спортивных, учреждениях культуры и искусства, воспитания и образования.

Предприятия персонально-организованного питания обслуживают гостей разного статуса, никак не связанных друг с другом. Продуктовый набор подобных компаний зачастую содержит обширный перечень и является наиболее персонифицированным. Анализ двух групп предприятий в сфере ресторанного бизнеса важно в том смысле, что любая из них содержит собственную концепцию управления и соответствующую этой концепции финансовую систему функционирования.

Общепит принадлежит к тем частям экономики, что содействуют рационализации применения свободного времени человека. С одной стороны, услуги предоставляемые заведениями общепита сокращают время затраченное на ведение домашнего хозяйства, в частности времени затраченного на приготовление пищи, а с иной – результативного применения свободного времени.

С действующей заинтересованностью компаний в области ресторанного бизнеса находят решение массовые общественные проблемы в абсолютно всех степенях управления экономикой: мега, макро-, мезо- и микроуровнях. Сфера ресторанного дела – это институт, который решает значимые общественные проблемы и индивида. Предприятия сферы помимо физиологической функции удовлетворения клиента в питании, все больше осуществляют и прочие функции, напрямую связанные с действиями социализации в обществе. Данные функции «работают» в течении всей жизнедеятельности человека.

Ресторанный бизнес решает либо ослабляет значимые трудности урбанизированного сообщества. В больших городах, культурных и туристских центрах ресторанное дело представляет особую значимость. Главными покупателями предприятий сферы выступают путешественники в рамках внешнего и внутреннего туризма. Многочисленные заведения ресторанного

типа работают вблизи туристских и дворцово-парковых комплексов, заповедников и т.п. Вследствие чего, складывается тот комплексный социально-культурный продукт, который значим в части формирования культурного туризма [5].

Таким образом, сфера ресторанного бизнеса представляет большую значимость в решении множества массовых общественно-финансовых проблем государства и региона.

3.2 Выбор месторасположения ресторана

Ресторан - предприятие питания, предоставляющее посетителям обширный перечень блюд, напитков, кондитерских изделий, в том числе уникальных и сложного приготовления. Уровень сервиса в ресторанах гарантируется высококвалифицированными поварами, официантами, метрдотелями и сочетается с организацией развлечений и отдыха. Структура гостиничных комплексов способна содержать несколько ресторанов, а может обходиться и без них. Большинство гостиниц, входящих в популярные гостиничные цепи, обладают, как правило, двумя ресторанами - фирменный (качественный) и средний, с меньшей стоимостью блюд и напитков. Рестораны при отелях обслуживают как гостиничную клиентуру, так и других посетителей.

Ресторанный бизнес - предприятие такого типа сервиса, гарантирующее обеспечение посетителей пищей и напитками в специально отведенном для этого месте и отвечает главным гигиеничным и законодательным нормам. Ресторан в качестве самостоятельной единицы, или как часть отеля, производит и предлагает потребителям питание с целью удовлетворения их нужд. Финансовой целью этого вида деятельности считается получение доходов вне зависимости от того имеем ли мы дело с исключительно ресторанным бизнесом (рестораны в специально отведенных местах) либо с ресторанами, составляющими часть иного предприятия [6].

Организация развлечений и отдыха считается одной из ключевых функций ресторана. В жизни людей отдых и развлечение важны и необходимы.

Отдых - психофизиологический процесс, снимающий переутомление, восстанавливающий и развивающий психические, физические и умственные силы. Отдых может быть связан с многообразными развлечениями.

Развлечение - вид деятельности, который абстрагирует от ежедневных дел, предоставляет возможность поразвлечься, хорошо провести время,

доставляет наслаждение. Развлекательные занятия объединены в основном с реализацией нужд эмоционального проекта, они различаются психологической интенсивностью, увеличивают общий тонус человека. Красочные представления, юмор, шутки, веселые игры – это «нагрузка» на органы чувств. Основная задача рекреационно-развлекательной деятельности – увеличение эмоционального тонуса, развитие отличного, оптимистичного настроения. От посещения ресторана человек должен приобретать позитивные чувства и эмоции.

В зависимости от расположения ресторана имеют следующую классификацию.

- Городские рестораны. Находятся в населенных пунктах предлагают разнообразный набор блюд, а также работают в предоставлении обедов и/или ужинов; работают в определенные часы и обладают большим количеством посетителей.
- Рестораны самообслуживания. Данный тип ресторана объединен с быстрым сервисом у стойки и сравнительно невысокими ценами за счет того, что в них никак не учтено обслуживание официантами. Они размещены в деловых, центральных районах, и их потребителями являются люди, у которых не так много времени для принятия пищи. Подобные рестораны различаются особенной распланировкой, интерьером. Впервые рестораны самообслуживания открылись в Америке.
- Вокзальные рестораны. Находятся на железнодорожных, автобусных вокзалах и в аэропортах, работают круглыми сутками. У них скудное меню и достаточно быстрое обслуживание.
- Вагоны-рестораны. В основном имеются в поездах дальнего следования. Главное условие – безопасность места, часы ограничены.
- Рестораны на теплоходах. Существуют различной классности, в соответствии с классом, которым путешествуют пассажиры. Работают в определенное время. Могут быть и ресторанами самообслуживания.

- Рестораны для мототуристов, не желающих покидать свой автомобиль. Ещё один вид американского ресторана. Размещают около дороги, либо больших автостоянок. В целях экономии времени потребители обслуживаются официантами, которые подъезжают к ним на роликовых коньках.
- Рестораны в самолетах. Это совсем рестораны, а попросту доставка пищи и напитков пассажирам в период полета. Многообразие блюд в меню, в основном, не слишком велико, за исключением организации питания летящих бизнес- и первым классом.

При организации ресторанного бизнеса сразу обуславливается тип ресторана.

- Салонные рестораны. Имеют, роскошный дизайн, богатую сервировку столов, неповторимые блюда, тактичный штат обслуживающего персонала, обстановку торжественности, элегантности. Ненавязчиво звучит музыка. Все без исключения располагает к тихой и спокойной беседе. В салонном ресторане гости могут продемонстрировать свои дорогостоящие наряды, украшения, хорошие манеры.
- Национальный ресторан. Основан на национальных спецификах того или иного народа, его культуре, обиходе, специфике национальной кухни. Все это, без исключения, обретает отображение в стиле оформления ресторана, форме одежды персонала, музыкальном сопровождении и шоу-программах, созданных на национальном фольклоре, и в целом формирует особенный облик отдаленной страны.
- Специализированные рестораны. Этот вид ресторанов базируется на специфике изготовления блюд, либо на ассортименте напитков. К примеру, вегетарианский ресторан, рыбный, пивной и т.п. В ресторане должно быть огромное многообразие и обширный подбор специальных блюд.
- Интерьерные и ландшафтные. Основа таких ресторанов заключается в необычности их месторасположения или интерьера. К этому типу

ресторанов относятся такие рестораны, как ресторан под водой и ресторан в телевизионных вышках. Местом нахождения могут быть всевозможные типы отслуживших морских судов, исторические и памятные места.

- Музыкальный ресторан. Музыкальными, именуют такие рестораны, которые обладают собственной ориентацией в определенный вид (род, стиль, образ) музыки. Гостей притягивает любимая музыка, непосредственно свободное взаимодействие с другими гостями, вероятность вести себе и одеваться в соответствии с заданной обстановкой.
- Рестораны смешанного типа - это обычные рестораны, которые мы привыкли наблюдать повсюду. Этот вид более известен, в них обычная кухня и обычная (шоу) программа. В подобных ресторанах весьма различный состав гостей.
- Таверна - данная вариация ресторана, главным предназначением которого считается предоставление питания. Делятся таверны согласно категориям. В зависимости от категории таверна обладает перечнем блюд и напитков, а кроме того надлежащим интерьером. Режим работы данных заведений варьируется от нескольких часов вплоть до круглосуточного режима.
- Кафешантаны возникли в Париже, в основе ресторанов и кафе. В них исполняются песни и пляски, в большей степени эротического содержания. Тут возник известный танец канкан. Рестораны, в которых дела идут плохо, прибегают к показу эротических программ и стриптиза.
- Арткафе. Последнее время все больше открывается заведений подобного вида. Особенность арткафе состоит в ориентации проведения культурных мероприятий. Встречи с актерами, артистами, певцами, бардами, беллетристами, живописцами, деятелями культуры

и искусства. Арткафе формируют атмосферу неофициального общения с увлекательными людьми.

- Клуб - это объединение людей на базе единых целей и интересов. Он формируется для конкретной категории людей, содержит статус юридического лица и в основе работы находится «Устава клуба». Задачей сотрудников является организация хорошего отдыха для членов клуба и их гостей. С целью исполнения данной задачи могут быть применены разные способы, проводятся всевозможные мероприятия. Клуб способен являться открытого либо закрытого типа. В клубах закрытого типа выдаются специализированные клубные карточки. При клубе, как правило, функционируют ресторан, бар, имеется специализированные игровые залы. В отдельных клубах имеется также теннисные корты, спортивные залы, баня, бассейн и многое другое. Первые клубы возникли в Великобритании.
- Ресторан-клуб. Этот тип ресторанов работающий с определенным постоянным контингентом посетителей, которые прибывают, для того чтобы хорошо провести время, увидеться с приятелями, т.е. данное учреждение - специфическое место встреч. Музыкальные и шоу-программы, ассортимент блюд и напитков, сервировка столов и вспомогательный сервис диктуются спросом и потребностями постоянных посетителей. Развлекательные программы в ресторанах подобного вида зачастую меняются. Могут проводиться всевозможные события на утеху публике: состязания в играх, силе, кулачные поединки, т.е. то, что нравится постояльцам, то чтобы гости были довольны. Постоянные клиенты обладают привилегиями, для них предоставляется такая услуга, как кредит.
- Кейтеринг. Кейтерингом именуется выездное ресторанное обслуживание, позволяющее посетителям в любом месте и в любое время организовать мини-ресторан. Это может быть вечеринка на

частной жилплощади, ночная прогулка на яхте или гала-ужин.

Кейтеринговая форма сервиса предоставляет услуги:

- приготовление еды по предварительно согласованному меню;
- сервировку столов и сервис;
- предоставление мебели, посуды и столовых приборов;
- обеспечение музыкального сервиса.

То, что люди привыкли получать в ресторане, может быть организовано для них в любом месте, однако за значительную плату, так как появляются дополнительные затраты.

Учитывая новый стиль жизни в современном обществе, многие рестораны специализируются на приготовлении пищи на вынос. Клиенты могут зайти в ресторан за едой или заказать доставку на дом [7,8].

Таким образом, разные по типу рестораны ориентированы в своей работе на различные аспекты: питание, культура, интерьер. Это позволяет создавать заведения различные по назначению, которые отвечают запросам определенных категорий клиентов. Каждый человек находит для себя место, которое подходит ему по кулинарным, культурным, эстетическим и другим аспектам.

3.3 Выбор месторасположения ресторана

У каждого предпринимателя при открытии предприятия общественного питания, возникает вопрос: Какое место будет подходящим для бизнеса, бара, ресторана, кафе, столовой? Рациональное размещение заведения является одним из главных факторов определяющих эффективность предприятий общественного питания.

Анализ месторасположения заведения непосредственно зависит от вида предприятия (рестораны, бары, столовые, кафе, закусочные и другие мелкорозничные предприятия). При определении критерия расположения предприятия общественного питания немаловажно выделить, в каком районе будет находиться заведение.

Основные критерии размещения предприятий общепита: территориальные рекомендации к размещению в микрорайонах, жилых районов и комплексов, жилых кварталов, в центре города, общественных центрах планировочных районов, городских административно-деловых, спортивных, культурных центрах, местах концентрации населения, связанной с большими транспортными потоками, крупными торговыми культурными и просветительными предприятиями (театры, музеи, дворцы культуры и т.п.), вблизи крупных транспортных узлов.[22]

Однако, есть точное разделение в соответствии с расположением столовых и ресторанов. Столовые открытой сети общественного питания, следует располагать на территориях жилых районов с учетом обслуживания работников предприятий и учреждений, находящихся на этих территориях. Столовые промышленных предприятий размещаются в соответствии с требованиями по проектированию вспомогательных зданий и помещений промышленных предприятий, столовые в учебных заведениях - в соответствии с требованиями по проектированию учебных заведений.[25]

Основная отличительная особенность критерия, оценки размещения предприятий общепита состоит в том, что предусматриваемое разделение на

предприятия местного и городского значения не связывается с определенными делениями территории, а формирует общую гибкую концепцию в городе в целом, созданную с учетом общегородских связей и интересов населения, его пространственной мобильности. В соответствии с этим и расположение предприятий общественного питания увязывают с общей пространственной структурой города таким образом, чтобы предприятия местного значения, располагаясь на открытых улицах и магистралях, дополняли систему предприятий городского значения и включались в общую архитектурно-пространственную структуру города.

В случае если это офисный район или спальный, следовательно какие заведения расположены рядом с местом работы или с местом жительства соответственно (зона шаговой доступности Л.А. Радченко). [17].

Кафе рядом с больницей будет привлекать существенную долю гостей непосредственно оттуда, посетители из числа пациентов, медицинского персонала и гостей больницы предоставляют дополнительные возможности, но средний достаток этих людей существенно влияет на цен в заведении. Режим работы такого кафе должен быть круглосуточным. У сотрудников рыбных и мясных рынков рабочее время так же имеет свою специфику. Много кто работает в ночное время, поэтому и обедают они в основном утром в соседних ресторанах, кафе, барах [14].

Рестораны, кафе и закусочные так же следует размещать на магистралях (рядом с остановками общественного транспорта) и в зонах отдыха и развлечений. Рядом с организацией следует располагать площадки для временной парковки транспорта посетителей и персонала, «В отсутствии парковки отсутствует бизнес» - гласит современная поговорка. Площадки следует размещать со стороны проезжей части автодорог и не занимать место во дворах жилых домов. Территория заведения должна содержать в чистоте и быть благоустроена.

Недорогим кофейным заведениям удастся заполнить удачную нишу, если у них удачное месторасположение (преимущественно центральные

улицы и районы), интересный дизайн помещения, дающий возможность сравнивать их с ресторанами. Подобные кофейни пользуются большой популярностью в основном у молодых людей предпочитающие их ресторанам с обслугой и пугающими ценами.

Важнейшим критерием является видимость магазина из автомобиля. Если вывеска магазина плохо различима с дороги, значит, часть потенциальных потребителей не заметит и пройдет мимо. Кроме того это еще и бесплатная реклама заведения. Очень важен так же правильный выбор стороны улицы. Если учитывать только ту сторону улицы где расположено предприятие, часть потенциальных покупателей, передвигающихся по другой стороне, выпадет.

Потребительские предпочтения в типах и территориальном размещении предприятий общественного питания, значении местоположения, критерии выбора, степень удовлетворения спроса по отдельным показателям во многом зависят не только от социально-статусных характеристик потребителей (социального статуса, уровня образования, уровня дохода и т.д.), но и от культуры питания в целом. Таким образом, при открытии кафе, бара, ресторана нужно учитывать не только потребности населения в услугах заведений общепита, но и особенности местонахождения предприятия, особенности образа жизни и культуры питания будущих посетителей [13].

Будет ли бизнес приносить прибыль или нет. Успех заведения зависит от ряда факторов, среди которых и хороший менеджмент, и наличие концепции, разумные цены, проходимость людей, вернее их количество, от специализации, размера торговой площади, от качества обслуживания и многие другие, но самым важным остается - расположение предприятия общественного питания.

Проблема о значимом и оптимальном размещении предприятий общепита многократно рассматривалась учеными. Российский экономист Л.А. Радченко в 2006 году предложил и доказал тезис о размещении

предприятий питания в зоне пешеходной доступности. Он сделал вывод, что общественное питание займет преимущественное положение перед домашним питанием в том случае, если оно войдет в структуру дома [21].

Но В. И. Корсекин, считает, что у данной концепции есть три существенных недостатка. Во-первых, рост жизненного уровня населения, формирование и разделение производственной деятельности, повышение культурных потребностей и интересов людей стремительно способствуют активизации городской социальной жизни и уменьшают значение связей по месту жительства и территориальных форм общения. Во-вторых, перемены в общественно-демографическом составе и структуре занятости населения влекут за собой перемены в размещении мест приложения труда в структуре муниципальной застройки. В-третьих, постоянно расширяется круг интересов каждого члена общества, удовлетворение которых он может получить, как минимум, в пределах города в целом, а в значительной степени и вне его территории, что наряду с развитием транспорта способствует росту подвижности населения, расширению связей.

Ученые Корсекин В.И., Ковешников В.С., Мазарак А.А. в своем исследовании о размещении предприятий общепита сделали вывод, что размещать предприятие стоит в соответствии с функциональной системой, которая учитывает формирование сети в соответствии с основными направлениями движения населения, транспортной и пешеходной систем города. Иными словами, любое предприятие питания должно располагаться так, чтобы оно могло максимально удовлетворить спрос на предоставляемые им услуги в тех местах, где концентрируется большое количество населения [22].

Использование на практике данного положения позволяет выявить места вероятного размещения. Однако при таком подходе выявляется, существование альтернативных вариантов размещения, при этом каждый по ряду причин осуществить невозможно. Таким образом, необходим анализ планов размещения. Производится этот анализ на основе математических

расчетов с использованием различных алгоритмов, что является довольно сложным для выбора места размещения, и нужен более простой и доступный для рядового предпринимателя метод.

В последнее время простота математического аппарата часто оказывается более значимым фактором, чем предполагаемая достоверность результатов. Многие ученые приходят к выводу, что подлинная математика заключается не в нагромождении искусственных вычислительных приемов, а в умении получать правильные результаты путем размышлений при минимуме применяемого аппарата [5]. А математические вычисления необходимы во время открытия предприятия, для того чтобы правильно высчитать месторасположение района, жилых кварталов, точное количество посадочных и парковочных мест [16].

Следовательно, можно сделать вывод, что оптимальное местоположение торгового места характеризуется двумя важными особенностями ее торговой зоны: необходимым числом возможных клиентов и минимальным отрицательным воздействием географических ограничений.

3.4 Оценка ассортиментной и ценовой политики

Ассортиментная политика – это важнейшая составляющая конкурентной стратегии предприятия, определяет направление предприятия общепита, является определяющим фактором в привлечении клиентов.

Предприятие не может предоставлять только лишь существующие в его ассортименте услуги, так как регулярно изменяется популярность на элитные рестораны, открываются новые, более современные заведения, новые посетители ставят новые запросы. Все фирмы должны учитывать постоянно меняющийся спрос на услуги, которые требуют посетители, у каждой фирмы могут быть спады и подъемы спроса на предоставляемые ею услуги в течение года.

Поэтому общие правила и принципы должны быть определены и сформулированы на основе анализа состояния и развития сформированных сегментов рынка и финансовых изменений, происходящих внутри компании.

При выборе ассортиментной стратегии необходимо опираться на оценку изменений денежных потоков, вызванных сменой ассортимента, а также на прогноз состояния денежных потоков в будущем [19].

Увеличение ассортимента неминуемо влечет за собой повышение затрат. А прибыль от изменения в ассортименте можно получить только в будущем. Основным показателем при принятии решения о расширении ассортимента или о сокращении уже выпускаемой продукции, должна быть оценка денежных потоков и финансовых результатов, полученных при таких изменениях.

Правильно подобранная ассортиментная политика гарантирует первенство в конкурентной борьбе, преимущество в привлечении новых клиентов, доход за счет оптимизации товарных запасов.

Меню составляется исходя из желаний гостей, а не как, ни из того что предпочитает хозяин заведения или возможностей шеф-повар. Меню обязано соответствовать профилю и концепции ресторана. Многие известные

заведения преуспели благодаря тому, что они смогли прислушаться к вкусам и пожеланиям гостей, и отразили их в меню.

Содержание меню и цены на блюда устанавливают среднюю сумму чека, предъявляемого клиентам. С целью получения наибольшей экономической выгоды от блюда, включенного в меню, цены на него должны соответствовать вкусам, потребностям и материальным возможностям основного контингента посетителей заведения.

На предприятиях общепита цены на реализуемую продукцию составляются, либо из свободных отпускных цен, либо цен закупки на эту продукцию и единой наценки, либо торговой надбавки и наценки.

Стоимость продукции общественного питания складывается из цены продовольственных товаров и пищевых продуктов в розничных ценах и наценок, предназначенных наряду с торговыми надбавками и скидками для возмещения потерь по производству, переработке, реализации, организации сбыта продукции собственного производства, покупных товаров, организации досуга и извлечения прибыли.

Ценовая политика заведений это не только установление хозяином желаемого денежного эквивалента за блюдо, представленное в меню. Посетитель оценивает все, что так или иначе связано с заведением. Поэтому даже во вполне достойном заведении гостя может обидеть вполне, с точки зрения хозяев, логичная плата за дополнительные услуги.

Самое трудное решение, которое должен принять ресторатор - определение цен на блюда из меню. Однако результат, который может показаться аргументированным и здравым, потребует учета большого количества условий, и это значительно усложняет процесс ценообразования. Оценить эффективность ценовой политики можно только при достижении уровня поставленной цели, активную ценовую политику можно считать успешной, если она дает возможность: возобновить или улучшить позицию компании на конкурентном рынке этого вида продукции и приумножить чистую прибыль предприятия [25].

В рыночных условиях чтобы удовлетворить потребительский спрос необходимо формировать целостную стратегию развития предприятия общественного питания, на основе правильно подобранной ассортиментной стратегии и разработки гибкой эффективной ценовой политики.

3.5 Разработка системы мероприятий по совершенствованию обслуживания потребителей на примере ресторана «Цех № 10»

Ресторан «Цех № 10» начал свою деятельность в марте 2012 года и функционирует по настоящее время. Ресторан находится по адресу: город Томск, проезд Вершинина 10/2.

Ресторан расположен на двух этажах, общей вместимостью 160 человек. Помимо основного зала ресторан предлагает своим клиентам банкетный зал, оформленный в стиле «Прованс» на 25 человек и зал, для проведения свадебных торжеств и юбилеев, вместимостью до 50 человек.

В ресторане «Цех № 10» ежемесячно проводят проверку качества работы персонала. Ведется контроль качества предоставляемых услуг, проводят проверку на соответствие всем нормам и правилам. Все недочеты записывают, и максимально быстро стараются исправить.

Одна из основных проблем в ресторанном бизнесе, это неквалифицированный персонал (от барменов и официантов до менеджеров и управляющих), что при растущей конкуренции значительно уменьшает конкурентоспособность заведения. Обучающие ресторанные тренинги, проводимые в «нужное» время, будут полезным инструментом для повышения выживаемости, конкурентоспособности ресторана.

Создавая систему мероприятий для совершенствования обслуживания потребителей, необходимо определить: цель, содержание мероприятия, участников, место, продолжительность, координатора, стоимость. Главным разрабатываемым мероприятием считается проведение тренингов.

Большое внимание должно уделяться контролю за качеством сервиса. Впечатление от посещения ресторана складывается от доброжелательности, искренности и готовности помочь, которые продемонстрировали сотрудники. Поэтому вопрос повышения качества обслуживания актуален всегда. Мало кто из руководителей доволен уровнем клиентского обслуживания в своей компании.

Необходимо принимать во внимание всю совокупность нюансов. Требуя повышения качества сервиса, создания определенных стандартов обслуживания, руководитель часто видит только вершину айсберга: видят то, как персонал должен работать. Те усилия, что стоят за этим, часто до введения стандартов остаются неведомыми и скрытыми. Чтобы вершина этого айсберга всех устраивала, необходимо внутри фирмы совершить довольно многое, чтобы это было заметно для клиентов и удовлетворяло руководителей бизнеса.

Качество сервиса почти невозможно проконтролировать лично руководителю. В присутствии руководителя работник, осознавая, что совершается контроль, будет показывать предельно качественное поведение, на которое он способен, поэтому может создаться представление, что сотрудник трудится безупречно. Данный метод наблюдения либо включенного наблюдения можно применять, и это поможет вам выяснить, смогут ли сотрудники в условиях напряженной работы действовать правильно. Однако данная форма контроля не ответит на основной вопрос, как же работает сотрудник на самом деле. Имеются методы контроля, которые подразумевают тайный мониторинг при помощи технических средств, но в основном, все сотрудники знают об этом и знают «мертвые зоны», которые не захватывают камеры. Еще один способ скрытого контроля, настроенный на оценку качества работы сотрудника, называется «тайный покупатель», когда определенные люди, заранее обученные, направляются к сотруднику и оценивают качество его работы, следят за тем, чтобы его действия выполнялись технично, а качество обслуживания было навеяно его доброжелательностью. После обслуживания делается заключение о качестве выполненной работы сотрудником.

Сервис обязан быть на уровне ежедневно, в любую минуту. Клиентам не интересны проверки, которые проводятся время от времени в компании. По этой причине и контроль должен быть регулярным. Некоторые компании для этого нанимают на работу пару независимых людей, которыми

руководит непосредственно генеральный директор. Они следят за качеством работы во всех частях ресторана, отмечают все нарушения в сервисе и ежедневно предоставляют отчет директору. Их заработная плата является достаточно высокой, так как и роль, которую они выполняют, считается важнейшей.

В рамках программы совершенствования качества предлагается система контроля основных услуг ресторана, которая будет охватывать все стороны деятельности. Для каждого объекта контроля необходимо установить его периодичность и четко закрепить ответственных. Сводная таблица по системе контроля представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 -Система контроля качества банкетного ресторана

Название Подразделен ия	Объект контроля	Мероприятия	Периодичност ь
Кухня	Качество блюд	Личный контроль	Постоянно
Кухня	Запасы продуктов	Инвентаризация	2 раза в мес.
Кухня	Инвентарь и оборудование	Инвентаризация	1 раз в 6 месяцев
Кухня	Чистота помещений	Наблюдение	Постоянно
Зал	Качество обслуживания	Наблюдение, книга жалоб и предложений	Постоянно
Зал	Имущество зала	Инвентаризация	1 раз в 6 мес.
Зал	Посуда	Инвентаризация	1 раз в месяц
Зал	Чистота помещения	Наблюдение	Постоянно
Бар	Выручка	Наблюдение	Постоянно
Бар	Имущество бара	Инвентаризация	1 раз в месяц
Склад	Количество товара	Инвентаризация	1 раз в неделю
Управление	Прибыль	Финансовый отчет, бюджет и бизнес	1 раз в месяц

Подразделения разработанной системы контроля характеризуются определенными показателями. Личный контроль шеф-повара за качеством блюд, определяет его непосредственное присутствие во время приготовления блюда, его дизайнерского оформления на сервируемой тарелке, а также контроль над качеством составных ингредиентов. При инвентаризации необходим строгий и точный учет каких-либо наименований в настоящий момент, сколько было использовано и осталось, а также принятие новой продукции и списание непригодной.

Наблюдение является наиболее важным и сложным в плане осуществления контроля. В ходе наблюдения собирается информация о действиях людей в определенных ситуациях, а также можно собрать данные, о которых люди обычно скрывают или не могут предоставить.

Существуют определенные требования по осуществлению каких-либо действий и разработаны параметры соблюдения этих требований. Например, чистота туалетного помещения характеризуется такими параметрами как чистая ли корзина для мусора, число полотенец, наличие туалетных аксессуаров, слив работает исправно и др.

Для ответственных лиц разработанной системы контроля осуществляется денежная доплата или премирование 1 раз в 3 месяца. Нужно четко определить эффективна ли данная система для сотрудников, несет ли она повышение качества или же имеет обратный эффект.

Кроме этого, важную роль играет самоконтроль как отбор возможных или необходимых поступков еще до того, как человек начал действовать, т.е. контролирование своего поведения в целом.

Самодисциплина состоит из двух фаз: первая - приведение поступка в соответствие с собственными представлениями человека о должном и дозволенном, вторая - соотнесение предполагаемого поступка с реальными условиями, оценка его последствий в конкретной обстановке. Официант обязан принимать во внимание, какое впечатление производит на

окружающих его поведение, обдумывать свои поступки и слова. Руководствоваться следует нормами поведения, общепринятыми в обществе, а также профессиональными требованиями.

Дополнительные мероприятия по совершенствованию качества банкетного обслуживания:

- Обновление производственно-технического обеспечения;
- Пошив униформы;
- Усовершенствование и стабилизация графика работы персонала;
- Проведение премирования, поощрение сотрудников, корпоративные сборы, мотивация.

Одним из глобальных мероприятий является обновление производственно-технического обеспечения банкетного департамента. Но это мероприятие имеет достаточно большие затраты и инвестиции, которые могут не привести к ожидаемому результату. Наиболее приоритетным является пошив новой униформы.

Сотрудники зала ресторана имеют одну основную униформу.

Основная униформа включает в себя:

- черный классический костюм у мужчин;
- черный костюм у женщин с юбкой и пиджаком болеро;
- белая рубашка;
- красная бабочка;
- черные носки/колготки.

Поэтому возникает необходимость добавить к существующей униформе еще один комплект одежды для банкетного обслуживания, удобный для работы и нужных размеров. Новую униформу разрабатывает руководитель банкетного отдела и предлагает на рассмотрение руководству ресторана, согласовывая детали. Руководство заведения выделяет инвестиции на закупку ткани и производство. Пошив новой униформы займет 2 месяца.

Внешний вид новой униформы:

- Белый китель;
- темно бордовые штаны/юбка;
- нежно розового цвета рубашки с длинным рукавом;
- темно бордовые жилетки;
- темно бордовый пиджак.

Мероприятие по усовершенствованию и стабилизации графика работы персонала полностью зависит от руководителя отдела. Зачастую он составлен не совсем корректно и бывает, что на некоторых производственных функциях либо слишком много персонала, либо наблюдается его нехватка, что естественно влияет на качество обслуживания.

Банкетная служба имеет состав постоянного персонала 21 человек, из которых: 4 бармена, 3 портера, 12 официантов, 1 зам. управляющего, 1 управляющий. График работы составляет управляющий в начале недели на последующие 2 недели с учетом заказанных банкетных мероприятий. Составление графика учитывает норму выработки сотрудников и сложность предстоящих мероприятий, а также личные отношения между сотрудниками.

Предлагается следующая система графика работы персонала:

- бармены работают по 2 человека 2/2 дня, либо выходом 2 человека в утреннюю смену, 2 - в вечернюю;
- Официанты работают по двухступенчатому двухсменному графику, что позволяет находиться в торговом зале в часы «пик» большому числу официантов. Каждая бригада работает по 2 рабочих дня через двое суток. Официанты тоже могут выходить частями в утро\вечер, необходимое количество официантов должно определяться из количества гостей на предстоящем банкете, оно составляет 1 официант на 8 гостей.

Данный алгоритм составления графика работы повысит эффективность труда, нормализует качество предоставляемых услуг.

Проведение премирования, поощрения сотрудников, корпоративные сборы, мотивация. Это мероприятие направлено на повышение мотивации сотрудников, так как мотивация играет большую роль в управлении персоналом и достижении целей предприятия. Мотивация - это совокупность движущих сил побуждающих себя и других к деятельности для достижения определенных целей, личных или целей организации.

Чтобы программа обслуживания гостей не забуксовала, кроме того, чтобы регулярно обучать, проверять и перепроверять весь персонал контактной зоны, необходимо также выделять, поощрять, вознаграждать официантов и прочих, предоставляющих безукоризненное обслуживание. Менеджмент, как наемный, так и владельцы предприятия должны всеми своими поступками демонстрировать непоколебимую веру в важность повышения уровня обслуживания. Когда руководство ежедневно и словом, и делом доказывает приверженность сервису, в заведении возникает некая прочная отлаженная система, облегчающая понимание и вообще внутреннюю коммуникацию. Очевидно, что данный аспект является сильнейшим мотиватором против текучести персонала в пользу повышения его лояльности интересам компании.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне с целью побуждения его к результативной работе. В стимуле заложена определенная двойственность. С одной стороны, с позиций администрации предприятия, он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника, стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможность их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-

нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета потребности).

Заработная плата - важная часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Существующие программы и предлагаемые программы поощрения сотрудников приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Программы поощрения сотрудников

Программа поощрения	Частота проведения	На кого распространяется
Существующие программы		
Чаевые	1 раз в неделю	Все сотрудники
Бесплатное питание	Ежедневно	Все сотрудники
Загородные поездки, пикники	1 раз в 2 мес.	Все сотрудники
Бесплатные билеты в театры города	Ежедневно	Все сотрудники
Медицинское и стоматологическое обслуживание	Ежедневно	Все сотрудники
Предлагаемые программы		
Сотрудник месяца	Ежемесячно	Все сотрудники
Поздравление сотрудников	По мере возникновения	Все сотрудники

Стимулы делятся на материальные и нематериальные.

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и не денежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, полюсы дополнительного медицинского страхования, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Имеются конкретные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность предполагает целостность нравственных и материальных, общественных и личных стимулов, роль которых зависит от концепции подходов к управлению персоналом, опыта и обычаев компании. Дифференцированность подразумевает индивидуальный подход к стимулированию разных кругов и групп сотрудников. Общеизвестно, что подходы к малообеспеченным сотрудникам должны значительно различаться. Отличаться должны и подходы к опытным и молодым работникам. Эластичность и своевременность выражаются в постоянном пересмотре стимулов в связи с переменами, происходящими в обществе и коллективе.

Следует создать программу поощрения которая называется «Сотрудник месяца». Этот проект имеет большое значение, так как акцентирует на лучшей работе работников. Для поощрения наиболее отличившихся сотрудников ввести звание «Лучший работник месяца», высылать на домашний адрес благодарственные письма с грамотами. Это вселит в сотрудников чувство гордости, они почувствуют, что их работа, старания не остались незамеченными.

Помимо юбилеев следует поздравлять работников с днем рождения, отмечать эти даты на собраниях, отправлять поздравления, открытки и цветы, для детей устраивать утренники.

В итоге предлагаемые программы подчеркнут значимость каждого сотрудника, повысят мотивацию и корпоративный дух команды.

Экономическое обоснование эффективности внедренных мероприятий. Расчет затрат на проведение тренингов при подготовке кадров. Заработная плата официанта банкетного департамента составляет 12000 рублей, с увеличением прибыли предприятия ожидается дальнейшее увеличение заработной платы.

Для повышения квалификации официантов предлагается проведение тренингов с практическими занятиями в количестве 14 часов. Оплата за

каждый час работы тренинг менеджера - 400 рублей. Затраты на проведение курса повышения квалификации представлены в таблице 3.3

Завершающий этап процесса обучения персонала - оценка эффективности обучения персонала. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации.

Анализируя эффективность процесса обучения можно ответить на следующие вопросы: осуществление контроля над реализацией программных пунктов системы обучения; анализ и корректировка слабых сторон; мониторинг эффективности, качества; мониторинг результативности обучения; разработка и внедрение корректирующих мероприятий. Затраты на проведение тренингов представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Затраты на проведение тренингов повышения квалификации.

Наименование расходов	Сумма	Итого ,руб
Заработная плата тренинг-менеджеру	400*14часов	5600
Раздаточный материал (профессиональные стандарты, вопросники, тесты, программы, методические указания, анкеты и т.п.	150	1500
Покупка видео-роликов, слайдов		300
Единый социальный налог		1994
Итого в т.ч. на одного человека		9394/940
Выплаты зарплат персоналу, обучаемому в рабочее время (оплата неисполненной работы)		17200
Итого затрат		26594

Расходы на обучаемый персонал могут быть рассчитаны следующим образом:

(Рп)= кол-во обучаемых сотрудников* заработная плата в расчете на день* количество дней обучения, представлено формулой 4.1.

$$P_{п} = n * k * t_{д} \quad (3.1)$$

где: P_n - расходы на обучаемый персонал, руб.;

n - кол-во обучаемых сотрудников, чел.;

k - заработная плата в расчете на день, руб.;

t_d - количество дней обучения по программе.

$P_n = 10 \text{ (чел.)} * 430 \text{ (руб.)} * 4 \text{ (дн.)} = 17200 \text{ руб.}$

Сумма затрат на обучение представлена в формуле 4.2.

$$Z = Z_{об} + P_n \quad (3.2)$$

где: $Z_{об}$ - затраты на обучение по программе, руб.

Итого : $Z = 9394 + 17200 = 26594 \text{ руб.}$

Проведенное обследование показало, что спустя 2-3 года, персонал начинает «деградировать», если он не обучается: использует старые технологии и методы работы, а, следовательно, ухудшается качество услуг. Для того чтобы своевременно выявлять «узкие» места в работе официанта, руководство гостиницы осуществляет доплату в размере 10% к заработной плате 3 сотрудников. В случае обучения 1 раз в пол года по такой программе всех официантов, необходимость в доплатах отпадает. Следовательно, экономия фонда оплаты труда составит:

$$12000 * 0,1 * 12 * 6 * 3 = 259200 \text{ руб.}$$

Итак, можно рассчитать эффективность проведенной программы обучения, которая будет рассчитываться как прирост прибыли за счет экономии фонда оплаты труда деленный на затраты на программу проведения тренингов, представлено формулой 4.3.

$$\text{Э пр.} = \text{ФОП} / Z \quad (3.3)$$

где: ФОП - экономия фонда оплаты труда, руб.

Z - сумма затрат на обучение тренингами.

$\text{Э пр.} = 259200 / 26594 = 9,7$

Таким образом, эффективность обучения составила 9,7. Т.е., каждый затраченный рубль на обучение дает эффект в размере 9 руб. 70 коп. Это

хороший результат, показывающий, что сотрудники фирмы адаптивны к новациям и реагируют на обучающие программы должным образом.

Подобные выводы должны стимулировать руководителей к росту инвестиций в человеческий капитал. Такой показатель эффективности тренингов лишь частный пример, но эффективность инвестиций во всю предложенную систему мероприятий приведет уже к абсолютно другим результатам.

Затраты по созданию системы контроля качества и на дополнительные мероприятия. Разработанная система контроля качества влечет за собой финансовые затраты, путем материального поощрения ответственных лиц над объектами контроля. Поощрение представлено двумя видами:

- Дополнительные ежемесячные выплаты к заработной плате;
- выдача премии 1 раз в 3 месяца.

Так как ответственные лица являются специалистами разных категорий и периодичность контроля над объектами, и количество объектов у всех разная, ниже предлагается таблица 3.4. по непосредственным количественным выплатам сотрудникам участвующих в системе контроля качества.

Таблица 3.4 - Сравнение количественных выплат сотрудникам участвующих в системе контроля качества

Ответственный сотрудник	Ежемесячные выплаты (руб.)	Выдача премии (руб.)
Шеф-повар	3000	8000
Менеджер зала	2000	5500
Менеджер по снабжению	600	1500
Генеральный директор	3000	8500
Итого:	8600	23500

Если 8600 руб. * 3 мес.=25800 руб., что превышает выдачу премий на 2300 руб. Проанализировав выплаты можно сделать вывод, что осуществлять

поощрения сотрудников в качестве выплаты премии 1 раз в 3 месяца, более экономически эффективно, чем выплачивать ежемесячные бонусы. Затраты на создание системы контроля качества составят 23500 рублей.

Таким образом, система контроля качества необходима на предприятии ресторанных услуг, чтобы сократить воровство какого-либо имущества, повысить ответственность и мотивацию сотрудников, а также улучшить качество предоставляемого сервиса.

Затраты на пошив новой униформы приведены соответственно в таблице 3.5. Количество было определено из штатного числа сотрудников банкетной службы, с учетом руководящего состава персонала.

Таблица 3.5 - Затраты на пошив новой униформы

Наименование униформы	Кол-во	Стоимость (за 1ед.)	Общая стоимость (руб.)
Белый китель	30	2000	60000
Темно бордовые штаны/юбка	35	1200	42000
Нежно розового цвета рубашки с длинным рукавом	60	500	30000
Темно бордовые жилетки	25	400	10000
Темно бордовый пиджак	8	1600	12800
Итого:			154800

В итоге суммировав все затраты на пошив униформы получается общая стоимость 154800 рублей. Создание новой униформы повлечет увеличение мотивации сотрудников, они будут чувствовать себя более комфортно, что положительно скажется на качестве обслуживания. Таким образом, у персонала появится основная униформа и сменный белый китель на случай проведения более торжественного мероприятия.

Затраты на разработку программы поощрения под названием «Сотрудник месяца», а так же на поздравление сотрудников с днем рождения представлены в таблице 3.6

Таблица 3.6 - Затраты на разработку программы поощрения

Название предлагаемой программы	Частота проведения	Стоимость (руб.)
Сотрудник месяца	Ежемесячно	2500
Поздравление сотрудника	Ежемесячно	400
Итого		2900

Таким образом, суммарные затраты на разработку программы поощрения сотрудников составят 2900 рублей.

4 Результаты проведенного исследования

4.1 Тенденции развития ресторанного бизнеса за рубежом и в России

Поскольку питание всегда остается одним из обязательных атрибутов человеческой жизни, то пищевая индустрия является одной из самых рентабельных, в случае правильной организации бизнеса. С каждым годом количество заведений, особенно это касается фастфуда, растет, но люди готовы платить больше за качественное обслуживание и вкусную пищу. Рестораны ориентируются на свою аудиторию и их владельцы должны делать все возможное, чтобы расширить число клиентов и обезопасить свой бизнес от рисков и убытка.

Существует три класса ресторанов: типа «люкс», высшего класса и первого класса. Каждый из них ориентируется на определенную категорию потребителей, например, заведения быстрого питания за счет низких цен и широкого ассортимента привлекают множество клиентов из малообеспеченных людей, студентов, школьников и пр. Элитные рестораны подходят для семейных обедов или ужинов, а также для проведения полуофициальных деловых встреч в приятных условиях. Бары, кофейни и прочие заведения ориентируются в основном на молодежь. Существуют также тематические рестораны – мексиканская, итальянская, японская или любая иная кухня. В некоторых из них можно арендовать помещение для проведения свадебных церемоний, празднования дней рождения, проведение вечеринок или справить поминки. Это позволяет привлечь больше клиентов. Распространенная ошибка – это сделать упор на блюда, которые нравятся лично владельцу, но для успешного ведения бизнеса такой подход не годится. На сегодняшний день наилучший вариант для ассортимента ресторана – это сочетание различных кухонь мира, при этом в основе находятся стандартные европейские блюда. Вариантов множество, поэтому шеф-повар будет определять нюансы выбранного стиля.

Развитие ресторанного бизнеса в России. Сейчас посещение ресторанов стало доступным не только для успешных бизнесменов и политиков, к примеру, ужин в ресторане становится обычным элементом жизни многих людей. В разных регионах страны встречаются различные степени культуры населения в отношении посещения ресторанов. Чем ближе город к европейским государствам, тем лучше сервис в подобных заведениях и соответственно тем большая посещаемость. В городах с низким уровнем дохода, элитные рестораны обречены на неудачу, поскольку население не имеет достаточно денег для их посещения. Основная проблема – практически полное отсутствие людей среднего класса, на которых и ориентированно большинство ресторанов. Показателем экономической успешности города является как раз наличие таких заведений. Чтобы ресторанный бизнес пользовался успехом нужно уделить особое внимание некоторым аспектам еще до его открытия. Наиболее удачное решение – поместить ресторан в месте, где уже заполненные все остальные ниши в заведениях общественного питания – бистро, харчевни, пиццерии, и пр. Поэтому следует проанализировать рынок и выбрать удачное размещение своего ресторана, чтобы получить максимальный доход. Для этого проводятся маркетинговые исследования, социологические опросы, нанимают аналитиков, которые выберут оптимальный рыночный сегмент, на который и будет рассчитан ресторан. Важно учесть наличие конкурентов и их способности. Следующим этапом является выбор идеи, которая должна привлечь клиентов, становиться ядром ресторана и последующая реклама. Важно предусмотреть перспективы развития: распланировать помещения с учетом его расширения в будущем, выбрать более мощное или долговечное оборудование и т.д.

Очень важно правильно оформить меню, нанять вышколенный персонал и быстро выполнять заказы. Причем изменяется культура населения и качество обслуживания становится более важным для клиентов. Для удовлетворения посетителей, необходимо предвидеть места для

парковки, поскольку в современном мире все больше людей владеет автомобилем. Необходимо продумать качественное музыкальное сопровождение, которое будет подчеркивать специфику ресторана или рассчитано на его целевую аудиторию. В элитных заведениях пользуется популярностью живой звук. Выбор музыки зависит от дня недели, определенного времени дня, размещения ресторана, дизайна заведения и других параметров. Главное, чтобы она была интересной и ненавязчивой. Ресторанный бизнес в России набирает обороты и все больше знаменитостей открывают здесь свою сеть ресторанов. Наилучшим вариантом будет открытие именно сети подобных заведений, поскольку это обеспечит стабильный поток клиентов, а также увеличит сферу влияния. Развивается качество обслуживания, ударение ставится не только на русскую кухню, но и на традиционные блюда других стран. Поскольку практически отсутствует средний класс, то рестораны в своем большинстве ориентированы на рабочих и студентов, т. е. это заведения быстрого питания, пиццерии, кафе, но через возрастающее количество подобных заведений, просто необходимо правильно их расположить и позаботиться о качестве пищи, чтобы не потерять своих клиентов. Для привлечения туристов создают новые экзотические заведения со специфическим оформлением, музыкальным сопровождением, меню, а также увлекательной легендой. На данное время пользуются популярностью тематические рестораны или арт-кафе, с красивым дизайном, историей. В таком заведении можно проводить презентации, выставки, показы фильмов, концерты и вечеринки. Размещают подобного рода заведения в подвальных помещениях, укутав все атмосферой таинственности и интимного полумрака. Спрос остается и на кофейни. Популярной новинкой становится анти-кафе, где посетитель платит за время, а не за выпитый кофе. Минусом ресторанного бизнеса является переманивание клиентов из одного заведения в другое, поскольку нет работы над созданием новой целевой аудитории. Это касается также и загородных ресторанов, которые пользуются особенной популярностью в летний и

зимний период. Такой бизнес является выгоднее и в том плане, что арендовать помещение за городом значительно дешевле, а размещение неподалеку от оживленных трасс и небольшой отель рядом с рестораном обеспечат постоянный наплыв посетителей [18].

Во всем мире происходит стремление к тому, чтобы качественно и дешево обслужить как можно большее количество клиентов, при этом покрыть все свои расходы и получить прибыль. Для этого разрабатываются специальные предложения, например, вегетарианская кухня, поскольку все больше людей начинает вести здоровый образ жизни. Создаются рестораны для новых категорий пользователей – рестораны с развлечениями для детей, рестораны для животных. Всегда востребованными будут различные кофейни и чайные. Предпочтительно создать или сеть ресторанов, которая обеспечит стабильный доход, либо привязать ресторан к месту рекреации – курорту, отелю и т.д. Грубую ошибку допускают владельцы ресторанов, в попытке угнаться за возрастающими требованиями клиента, когда добавляют в ассортимент услуги, которые не попадают в общую концепцию заведения. Например, в пивных барах не желательно подавать кальян, как и не следует открывать дорожки для боулинга при ресторане грузинской кухни. В некоторых случаях лучше ограничиться качественной пищей, хорошим обслуживанием и спокойной обстановкой и тогда люди, которые хотят немного отдохнуть от шумного мира, с удовольствием начнут посещать такой ресторан [19].

4.2 Современные подходы к управлению рестораном

Принятие решений считается значимой частью каждой управленческой деятельности. Это «центр», около которого крутится жизнь любой компании. Решение можно расценивать как продукт управленческой работы, а утверждение решения - как процесс, ведущий к возникновению данного продукта. Создание результативных решений - основная предпосылка для обеспечения конкурентоспособности продукции, развития оптимальных организационных структур, выполнения верной кадровой политики и работы, урегулирования общественно-психологических взаимоотношений в компании и др. [24].

Руководителям зачастую требуется принять управленческие решения в условиях недостаточной или недостоверной информации, частой смены сотрудников, недобросовестности поставщиков или потребителей, внесения новых законов и др. Вследствие чего, вероятны непреднамеренные ошибки и практические итоги решений совсем не совпадают с задуманными.

Если посмотреть на общее становление российского бизнеса как внедрение проработанных и испытанных практикой и временем зарубежных технологий менеджмента, можно выделить, что в ресторанном бизнесе решение проблем, касаемых управления и персонального менеджмента, в большинстве случаев является прерогативой первых лиц, руководителей-администраторов, но не специалистов-профессионалов. В основном, руководители ресторана самостоятельно выполняют подбор персонала, проводят собеседования, следят за перемещением работников в подразделениях, контролируют дисциплину, уделяя на все это большую часть своего времени и сил, вместо того чтобы решать более важные и творческие задачи.

В крайних случаях многие руководители прибегают к помощи своих помощников и делегируют решение этих проблем им. Такой подход в управлении является положительным процессом. Но многие руководители,

не имея профессиональной информационной поддержки, определенной подготовки, необходимого опыта, используют в основном только один метод - жесткое влияние, так называемый авторитарный подход. В итоге - общий нравственный климат в коллективе и взаимоотношения между работниками крайне неустойчивы.

Анализируя развитие бизнеса в целом, можно сделать вывод, что современное управление в ресторане уже не основывается на жестких решениях и авторитарной политике. Данная концепция не эффективна в нынешних условиях, когда количественные показатели уступают место качественным. Не подходит и принцип изучения определенных элементов бизнеса: для успеха необходимо понимать как экономические, так и гуманитарные проблемы, то есть системы в целом. Основным считается понятие равновесия - равного сочетания всех образующих ресторанный дела. В приоритете сам человек как обладатель высшей ценности для успешного бизнеса [12].

В основном, существует определенное разделение управленческих обязанностей: первые - управляют и руководят, остальные - подчиняются и выполняют. Если рассмотреть модель управления рестораном как иерархическую лестницу, то основные ее ступени, занимают профессиональные менеджеры-управленцы (табл. 4.1):

Таблица 4.1- модель управления рестораном

Директор				
Шеф-повар	Менеджер зала	Технический директор	Менеджер по закупке	Менеджер по персоналу

Согласно данной таблице каждый управляющий службы, занимается всеми профессиональными вопросами самостоятельно или с первым лицом, а так же лично контактирует с сотрудниками соседних отраслей, никак не пересекаясь в решении одних и тех же проблем.

Менеджер по персоналу, отнесен в отдельное звено данной цепочки. Только при независимости от руководителей среднего звена, понимая их слабые и сильные стороны, он сможет объективно решать проблемы внутри подразделений. Такая позиция предоставляет ему право помогать руководителям и анализировать положение в целом.

Немаловажным условием эффективного управления в ресторане считается четкое разделение руководящих обязанностей среди менеджеров. Следует определить баланс между правами и ответственностью каждого сотрудника. Тут целесообразно отметить о принципе делегирования обязанностей, уделяя больше внимания на вопросы контроля и рациональности. Задачу разбивают на отдельные направления, и за каждое назначается ответственный. На промежуточном этапе несет ответственность определенный менеджер. При определении организационной структуры ресторана, следует принимать во внимание трудозатратность и квалификацию сотрудников на каждом уровне.

Эксперты, занимающиеся подбором персонала, должны соответствовать тенденциям которые устанавливает современный ресторанный бизнес. В противном случае их обязанности в ресторане сводятся только к подготовке приказов о зачислении и увольнении, и контролю за трудовыми и медицинскими книжками работников. Принимая на работу родственников и друзей, сэкономив на подборе подготовленных специалистов, владельцы ресторанов будут лишены возможности грамотного построения корпоративной культуры, формирования результативного персонального менеджмента. Объективными показателями уровня персонального менеджмента в организации являются: привлекается ли менеджер по персоналу на совещания руководства или только используются подготовленные им статистические данные; бывает ли он на семинарах, профессиональных конференциях, то есть, оказывает ли помощь руководство для карьерного роста менеджера; как хорошо осведомлен менеджер по персоналу о происходящем в заведении. Задавшись этими

вопросами, можно понять какую позицию занимает менеджер по персоналу в ресторане, его статус и реальное положение - скромного исполнителя либо специалиста.

Подбор менеджера по персоналу дело ответственное еще и потому, что это должен быть профессионал по работе с коллективом, человек тактичный и надежный, готовый к обучению и лояльный к интересам ресторана в целом, который сможет построить концепцию приоритетов в решении сложных и неординарных ситуаций, направленный на результат и постоянное личное развитие. В итоговом результате оптимистичный настрой менеджера по персоналу приведет к процветанию всего ресторана в целом, так как в нем будут трудиться наилучшие эксперты и руководители [11].

4.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию обслуживания потребителей ресторана «Цех № 10»

Разработанная система мероприятий по совершенствованию качества ресторанного обслуживания разобрана по пунктам, обоснована эффективность и рассчитаны все затраты на осуществление этих мероприятий.

Всевозрастающий спрос на квалифицированных сотрудников обуславливает совершенствование системы подготовки кадров, нахождения новых путей повышения её эффективности.

Следует учитывать, что использование средств, выделенных компанией на повышение квалификации кадров должно сосредотачиваться на наиболее оптимальном и результативном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сокращении излишних издержек и потерь. Долгое время ни отечественные, ни зарубежные экономисты практически ни как не изучали экономическую эффективность подготовки, переподготовки и квалификации рабочих кадров. Только лишь с бурными темпами научно-технологического прогресса появилась острая потребность рассчитать постоянно растущие расходы на образовательные курсы и тренинги рабочей силы с экономическим эффектом, получаемым от этого роста.

Влияние различных видов и форм подготовки и повышения квалификации рабочих на результаты деятельности предприятия определяется рядом показателей, которые можно определить в 2 группы: экономические и социальные. К числу экономических показателей относятся: прибыль, себестоимость, уровень рентабельности, рост производительности труда, средняя заработная плата на 1 работника, культура производства, качество продукции и т.д. Одним из главных показателей оценки эффективности является загрузка ресторана банкетными мероприятиями. Естественно поток клиентов носит сезонный характер, выделяется не сезон -

это такие месяцы, как январь, февраль, март, октябрь, и сезон - это остальные месяцы в году. Загрузка банкетного ресторана до проведения мероприятий по совершенствованию качества обслуживания и составляет в не сезон 40%, а в сезон - 60%. После осуществления разработанной системы усовершенствования качества обслуживания, загрузка будет составлять в не сезон - 55%, в сезон - 80%, эти показатели заметно выше предшествующих.

Общий объем продаж - стоимость товаров и услуг, реализованных потребителям, определяется как:

$$Q = P * N \quad (4.1)$$

где: Q - объем продаж, руб. в месяц;

P - цена за единицу товара, руб. (средняя стоимость меню на 1 чел.);

N - количество проданного товара, чел. в месяц (среднее количество потока клиентов)

Произведем расчет общего объема продаж при существующей загрузке, в сезон:

$$Q=2600*5000=13\,000\,000 \text{ руб/мес.}$$

где: 2600 руб. - средняя стоимость меню на человека

Произведем расчет общего объема продаж при увеличении загрузки, в сезон:

$$Q=2600*8000=20\,800\,000 \text{ руб/мес.}$$

Рассмотрим основные показатели эффективности при увеличении загрузки ресторана после проведения предлагаемой системы мероприятий в период сезона. Валовая прибыль определяется как результат вычета из объема продаж (валового дохода) стоимости покупных материалов, в данном случае - это затраты на пошив униформы.

Систему затрат можно разделить на единовременные и текущие. Сводные данные по затратам на мероприятия представлены в таблице 4.1.

Валовая прибыль = выручка - единовременные затраты

$$20\,800\,000 - 136\,800 = 20\,663\,200 \text{ рублей}$$

Чистая прибыль = валовая прибыль - текущие затраты

20 663 200 - 52 994 = 20 610 206 рублей

Таблица 4.1 - Сводные данные по затратам на проведение мероприятий

Наименование мероприятия	Вид затрат	Стоимость мероприятия (руб.)
Проведение тренингов	текущие (каждый месяц)	26594
Пошив униформы	единовременные	154800
Система контроля качества	текущие (каждый квартал)	23500
Проведение премирования, поощрения сотрудников, корпоративные сборы, мотивация	текущие (каждый месяц)	2900
Итого:	текущие	52994
	единовременные	136800

Как видно при расчете первого месяца прибыль составит 20 610 206 рублей, при проведении мероприятий по совершенствованию качества обслуживания и увеличении загрузки до 80% в сезон. Если сравнить полученное значение со значением при загрузке в 60% в сезон, которое равно 13 000 000 руб./мес, то видна существенная разница в прибыли порядка 7,5 мил. рублей. Это свидетельствует о том, что разработанная система мероприятий повысит загрузку банкетного ресторана, приведет к значительному росту прибыли, несмотря на затраты проведения мероприятий.

Рентабельность = чистая прибыль/все затраты *100%

$$20\,610\,206 / (52994 + 136800) * 100\% = 86\%$$

Как видно из показателя рентабельности проект является эффективным, следовательно, руководство ресторана должно заинтересовать вложение инвестиции в разработку и внедрение системы совершенствования качества обслуживания.

В сегодняшних условиях необходим анализ социально-экономической эффективности подготовки сотрудников. Следовательно, имеется потребность создания новейших методологических подходов, неотъемлемо

предусматривающих сложную взаимосвязь экономических и социальных показателей трудовой деятельности работника.

Взаимосвязь социального и экономического эффектов ставит задачу установления методов оценки расходов и соответствующих результатов, детализирование их содержания, факторов, влияющих на рост эффективности. Главным вопросом остается выяснение принципиальной возможности количественного измерения, т.е. формализация показателей экономической и социальной эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Заключение

В третьей главе выпускной квалификационной работы, была рассмотрена специфика ресторанного дела как сферы услуг. Приведено определение такого предприятия общественного питания как ресторан. Классифицировали рестораны в зависимости от их расположения и согласно организации ресторанного бизнеса.

Рестораны согласно своей работе могут быть ориентированы на различные аспекты: сервис, питание, интерьер, культура. Что дает возможность создания заведений разных по назначению, которые бы отвечали запросам различных категорий клиентов.

Были определены основные направления развития ресторанного дела в России и за границей. В мире все предприятия общественного питания стремятся к тому, чтобы качественно и дешево обслужить большое количество посетителей, при этом получить прибыль и покрыть расходы.

В четвертой главе были определены механизмы совершенствования организации услуг.

Популярность заведения зависит от многих факторов. Одним из важнейших критериев является определение месторасположения предприятия общественного питания. Проанализировали основные критерии выбора местоположения заведений. Правильно подобранные ассортиментная и ценовая политики гарантируют успех в конкурентной борьбе, в привлечении новых клиентов, увеличении доходов, за счет оптимизации запасов.

Так же в четвертой главе выявили роль сервиса в ресторанном бизнесе и разработали систему мероприятий по совершенствованию обслуживания в ресторане «Цех №10»

Одной из основных проблем в ресторанном бизнесе, является неквалифицированный персонал и неправильное распределение управленческих обязанностей.

В рамках программы улучшения качества предоставляемых услуг было представлено:

- Система контроля основных услуг ресторана;
- Проведение образовательных тренингов для персонала;
- Создание новой униформы;
- Пересмотр и улучшение графика работы персонала;
- Проведение мотивирующих мероприятий и поощрение сотрудников.

По результатам расчетов затрат для осуществления данной программы можно сделать заключение, что программа обоснована и является эффективной. Прибыль первого месяца составит 2 061 206 рублей при проведении мероприятий, что существенно отличается от прибыли которую приносит заведение в данный момент (1 300 000руб/мес).

Список используемых источников

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук.- СПб.: Питер, 2006.-464 с: ил. -(Серия «Деловой бестселлер»).
2. Котлер, Филип. Гостеприимство. Туризм: Учебник для студентов вузов / Ф.Котлер, Дж.Боуэн, Дж. Мейкенз; пер с англ. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2012.-1071 с. – (Серия «Зарубежный учебник»). I. Боуэн, Джон. II. Мейкенз, Джеймс.
3. Волков, Ю. Ф. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Ю. Ф. Волков. - Изд. 2-е. - Ростов н/Д : Феникс, 2004. - 351 с.
4. Денисова, Н. И. Ресторанный интерьер: идеи и дизайн - 2004 / Н. И. Денисова. - М. : Ресторанные ведомости, 2014. - 159 с.
5. Джанджугазова, Е. А. Маркетинг в индустрии ресторанного дела : учеб. пособие / Е. А. Джанджугазова. - 2-е изд., испр. - М. : Academia, 2005. - 224 с.
6. Ефимова, О. П. Экономика гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова, Т. А. Олефиренко ; ред. Н. И. Кабушкин. - 4-е изд., стер. - Минск : Новое знание, 2011. - 391 с.
7. Калашников, А. Ю. Кафе, бары и рестораны: Организация, практика и техника обслуживания / А. Ю. Калашников. - М. : Проспект, 2004. - 379с.
8. Карнаухова, В. К. Сервисная деятельность : учеб. пособие / В. К. Карнаухова, Т. А. Краковская ; ред. Ю. М. Краковский. - М. : МарТ ; Ростов н/Д : МарТ, 2006. - 254 с.
9. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учебник / Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз. - М. : ЮНИТИ, 1998. - 787 с.
10. Крапивка, О. Подготовка персонала для индустрии гостеприимства / О. Крапивка // Гостиница и ресторан: бизнес и управление. - 2008. - № 8. - С.18-33.

11. Ляпина, И. Ю. Организация и технология ресторанного обслуживания: учеб. пособие / И. Ю. Ляпина - 3-е изд., стер. - М. : Academia, 2009. - 207 с
12. Оробейко, Е. С. Организация обслуживания: рестораны и бары : учеб. пособие / Е. С. Оробейко, Н. Г. Шредер. - М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2006. - 319 с.
13. Ресторанный интерьер: идеи и дизайн /под ред. Пьянкова А.С. - М. : Ресторанные ведомости, 2013. - 167 с.
14. Саак, А. Э. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме :учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2007. - 480 с.
15. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в предприятиях общественного питания: учеб. пособие / А. В. Сорокина. - М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2009. - 303 с.
16. Турковский, М. Маркетинг ресторанных услуг : учеб.-метод. пособие / М. Турковский. - М. : Финансы и статистика, 2010. - 294 с.
17. Федцов, В. Г. Культура сервиса : учеб.-практ. пособие / В. Г. Федцов.- М. : Приор, 2000. - 208 с.
18. Филипповский, Е. Е. Экономика и организация предприятия общественного питания / Е. Е. Филипповский, Л. В. Шмарова. - М. : Финансы и статистика, 2009. - 175 с.
19. Морозов М.А. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / М.А. Морозов. - М. : Академия, 2008. - 288 с.
20. Ресторан ЦЕХ№10 Гриль&Вино. URL:[<http://www.cex10.pф>]
21. Радченко Л.А. Организация производства на предприятиях общественного питания /Учебник: — Ростов- на- Дону: Издательство: Феникс, стр. 350: — 2006 г.

22. Корсекин В.И., Ковешников В.С., Мазараки А.А. Оптимизация размещения предприятий общественного питания. — К.:Техника, 1982. — 111 с.
23. Репин В.В., Елиферов В.Г. Профессиональный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов /Владимир Репин, Виталий Елиферов . – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.- 544с.
24. Милл Р.К. Управление рестораном./ Роберт Кристи Милл – М.:Юнити-Дана,536с.
25. Вайнцвейг А. Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем. – М.: Манн,Иванов и Фербер, 152с.
26. Безопасность жизнедеятельности: учебное пособие / В.М. Гришагин, В.Я. Фарберов; Юргинский технологический институт. – 4-е изд. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010 – 344 с.
27. Расчеты по обеспечению комфорта и безопасности: учебное пособие. В.М. Гришагин, В.Я. Фарберов – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2007. – 155 с.

