

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки: 080200 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Управление процессом автоматизации деятельности предприятия общественного питания.

УДК 658.012.011.56:640

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Маргович Е.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
Зав. каф. ИП	Хачин С.В.	к.т.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

Томск – 2016

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
	власти
<i>Общекультурные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации. .

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 080200 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалифицированной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
14А2Б	Маргович Е.А.

Тема работы:

Управление процессом автоматизации деятельности предприятия общественного питания	
Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2016г. №3112/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	15.06.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Самостоятельно собранные материалы
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	

1. Изучить инструменты эффективности бизнес-процессов на предприятии общественного питания
2. Проанализировать бизнес-процессы на базу предприятия ООО «Гильдия»
3. Разработать план мероприятий по повышению эффективности бизнес-процессов на предприятии ООО «Гильдия»
4. Выполнить проект по внедрению разработанного плана
5. Провести анализ эффективности проведенных изменений

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Грахова Е.А.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. каф. ИП	Хачин С.В.	к.т.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Маргович Е.А.		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
14А2Б	Маргович Елизавета Андреевна

Институт	ИСГТ	Кафедра	Инженерного предпринимательства
Уровень образования	Бакалавр	Направление	Менеджмент Малый бизнес

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>-Методические указания к М00 выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.</p> <p>-Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 года № 1611).</p>
--	---

2. Список законодательных и нормативных документов по теме	ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»
--	---

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; 	<ul style="list-style-type: none"> - Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, направленную на работу с персоналом -Проанализировать программы КСО, направленные на внутренних стейкхолдеров компании; -Определить затраты на них и их эффективность.
--	---

<p>- системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>- Проанализировать внешнюю социальную политику компании, которая направлена на работу с государством и населением. - Мероприятия, проводимые в рамках социальной ответственности, направленные на внешних стейкхолдеров, оценка их эффективности</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>- Определить наличие внутренних нормативных документов и регламентов организации в области КСО и их соответствия нормам трудового законодательства. В случае необходимости сделать рекомендации по разработке локальных документов.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	8 февраля 2016г.
--	------------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Маргович Е.А.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 91 страница, 4 рисунка, 9 таблиц, 34 источника.

Ключевые слова: автоматизация, бизнес-процесс, управление, бережливое производство, программный продукт.

Объект исследования: предприятие общественного питания ООО «Гильдия».

Предмет исследования: бизнес-процессы на предприятии общественного питания ООО «Гильдия».

Цель работы – разработка и внедрение мероприятий по повышению эффективности бизнес-процессов на предприятии общественного питания на базе ООО «Гильдия».

Актуальность работы: исследование бизнес-процессов определяется тем, что современные предприятия вынуждены постоянно заниматься улучшением своей деятельности. Это требует разработки новых технологий и приемов ведения бизнеса, повышения качества конечных результатов деятельности, внедрения новых, более эффективных методов управления и организации деятельности предприятий. Одним из основных способов повышения конкурентоспособности является применение стратегии «лидерства по издержкам», которая позволяет добиться успеха компании, снизить издержки и стать лидером по этому показателю в своей отрасли.

В процессе исследования проводились: анализ деятельности компании ООО «Гильдия»; рассмотрены инструменты по улучшению эффективности бизнес-процессов; выявлены лучшее и применены.

В результате исследования разработана и внедрена автоматизация на предприятии ООО «Гильдия».

Теоретическая и практическая значимость работы:

По итогам выполненной работы разработана система по улучшению эффективности бизнес-процессов.

Область применения: организации с аналогичным родом деятельности

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	11
Глава 1. Теоретические аспекты исследования бизнес-процессов для повышения эффективности.....	13
1.1 Понятие и критерии эффективности бизнес-процессов.....	13
1.2 Ароматизация, как инструмент повышения эффективности на предприятии общественного питания	18
1.3 Концепция бережливое производство, как инструмент повышения эффективности.....	21
Глава 2. Разработка и внедрение программы повышения эффективности.....	31
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Гильдия».....	33
2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации	36
2.3 Бизнес процессы на предприятии.....	45
2.4 Программы по повышению эффективности на предприятии.	48
2.5 Выбор и внедрение программного обеспечения	51
2.6 Применение инструментов бережливого производства	70
2.7 Оценка эффекта проведенных мероприятий	73
Глава 3. Корпоративная социальная ответственность предприятия.....	79
Заключение	87
Список использованных источников:	89

Введение

Современное управление отличается особенно высокой значимостью принятия хозяйственных решений, поскольку руководство предприятия самостоятельно выбирает направления развития и неверный выбор может привести к ухудшению экономического состояния или даже банкротству.

Ресторанный бизнес в последние полтора-два года переживает подъем. И сегодня владельцу ресторана уже необходимо четко представлять себе, кто является посетителем заведения, какие блюда и напитки предпочитают гости. Осуществлять анализ деятельности ресторана по такому количеству параметров вручную практически невозможно. Неоценимую помощь в решении всех этих задач может оказать современная система автоматизации.

Автоматизированные системы управления уже стали неотъемлемым атрибутом успешной деятельности любого предприятия общепита. С их помощью удастся четко структурировать товарные и денежные потоки, снизить себестоимость производства, повысить производительность труда и найти наиболее эффективные пути для получения прибыли.

Современная учетная система призвана предоставлять возможности для всестороннего анализа и управления деятельностью предприятия и поддерживать все операции, связанные с закупкой, хранением и реализацией товаров, полуфабрикатов и готовых блюд, а также отслеживать все действия по взаиморасчетам с покупателями и поставщиками.

Автоматизация позволит получать отчеты по заданным условиям, с подсчетом итоговых значений, и организовать хранение данных для последующего анализа.

Объект исследования: предприятие общественного питания ООО «Гильдия».

Предмет исследования: бизнес-процессы на предприятии общественного питания ООО «Гильдия».

Цель работы – разработка и внедрение мероприятий по повышению

эффективности бизнес-процессов на предприятии общественного питания на базе ООО «Гильдия».

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. Изучить инструменты эффективности бизнес-процессов на предприятии общественного питания
2. Проанализировать бизнес-процессы на базу предприятия ООО «Гильдия»
3. Разработать план мероприятий по повышению эффективности бизнес-процессов на предприятии ООО «Гильдия»
4. Выполнить проект по внедрению разработанного плана
5. Провести анализ эффективности проведенных изменений

Актуальность работы: исследование бизнес-процессов определяется тем, что современные предприятия вынуждены постоянно заниматься улучшением своей деятельности. Это требует разработки новых технологий и приемов ведения бизнеса, повышения качества конечных результатов деятельности, внедрения новых, более эффективных методов управления и организации деятельности предприятий. Одним из основных способов повышения конкурентоспособности является применение стратегии «лидерства по издержкам», которая позволяет добиться успеха компании, снизить издержки и стать лидером по этому показателю в своей отрасли.

Глава 1. Теоретические аспекты исследования бизнес-процессов для повышения эффективности

1.1 Понятие и критерии эффективности бизнес-процессов

Процесс - это любая операционная или административная система, которая преобразует ресурсы в желательные результаты. В деловой литературе существует много определений процесса и бизнес-процесса, которые не противоречат, а скорее дополняют друг друга. [10, с. 239]

В наиболее простом случае процесс - это поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для более сложных процессов - это поток работы, переходящий от одной организационной единицы к другой.

Процессом является завершенная, с точки зрения содержания, временной и логической очередности, последовательность операций, то есть элементарных действий, необходимых для обработки экономически значимого объекта. Международные стандарты качества семейства ISO 9000 дают определение процесса как деятельности, использующей ресурсы и управляемой с целью преобразования входов в выходы. При этом выход одного процесса часто образует вход следующего, а сами процессы многочисленны и взаимосвязаны. В более позднем определении от имени системы всеобщего управления качеством - TQM процесс представлен как организованная деятельность, предназначенная генерировать предварительно установленный определенному пользователю выход, обеспечив при этом необходимый вход процесса.

Понятие бизнес-процесса как особого процесса, который служит осуществлению основных целей предприятия (бизнес-целей) и описывает центральную сферу его деятельности, представил в своих работах Нордсик - один из первых авторов идеи переориентации структуры предприятия на процессы. [7, с.145]

Бизнес-процесс - это один, несколько или множество вложенных процессов (внутренних шагов деятельности), которые заканчивается созданием

продукта, необходимого клиенту. Таким образом, выходом или результатом выполнения бизнес-процесса всегда являются информация, услуги или товары, востребованные клиентом. При этом бизнес-процесс может иметь несколько выходов.

Термин, который предложил М. Хаммер - автор концепции реинжиниринга бизнес-процессов, звучит следующим образом: бизнес-процесс это организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат. Здесь предполагается что процесс - это комплекс действий, а не одно действие. В свою очередь все действия, включаемые в процесс, не случайны и не произвольны, а взаимосвязаны и организованы и только в совокупности могут дать требуемый эффект. С точки зрения осуществления деятельности компании бизнес-процесс (макропроцесс) - это связанный комплекс работ, реализуемый по заданным требованиям и обеспечивающий достижение нужного конечного результата (планирование, проектирование, снабжение, производство, торговля). [14, с.167]

Бизнес-процесс (Business Process) - установленная последовательность действий, требующая определенного входа, достигающая определенного выхода и использующая определенные ресурсы, которая служит для реализации работы или услуги для внутреннего или внешнего клиента. В англоязычной литературе бизнес-процесс представляется как множество из одной или нескольких связанных операций или процедур, в совокупности реализующих некоторую цель производственной деятельности, осуществляемой обычно в рамках заранее определенной организационной структуры, которая отражает отношения между участниками. [4, с.168]

С самого возникновения управления бизнесом как специальной дисциплины в ней господствовала вертикально-иерархическая (или функциональная) модель, суть которой состоит в представлении бизнеса как совокупности функциональных подразделений (дирекций, управлений, департаментов, отделов). Перед подразделениями ставятся конкретные планы и

задачи, после чего на базе отчетов контролируется их исполнение. Такой метод управления широко используется до сих пор, несмотря на присущие этой модели проблемы. Наиболее острые из них таковы: конфликтность на стыках между исполнителями разных отделов и уровнями иерархии; непрозрачное использование ресурсов внутри подразделений; перекаldывание ответственности; узкие места, неполнота и недостаточная достоверность консолидированной отчетности. [2, с.190]

Однако в последнее время из-за таких факторов, как возрастающая конкуренция, постоянное усложнение и изменение законодательства, появление новых продуктов, изменение структуры компаний, возникла потребность в новых подходах, способных увеличить эффективность бизнеса в быстро изменяющихся условиях бизнес-среды.

Ответом на эту потребность явилось возникновение процессного подхода к управлению бизнесом - фактически новой концепции, базирующейся на понятии бизнес-процесса. Бизнес-процесс в стандарте ISO 9001: 2000 определяется как устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя. [10, с.256]

Основная мысль заключается в том, что в рамках процессной модели бизнес предлагается рассматривать как совокупность составляющих его бизнес-процессов. В этом случае управление бизнесом должно происходить с точки зрения бизнес-процессов и их составляющих, а не с точки зрения функциональных подразделений.

Одна из классических формулировок бизнес-процесса звучит так: "Бизнес-процесс - это организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат" (Майкл Хаммер). Бизнес-процессы точно характеризуют фирму, являются источником всех ее конкурентных преимуществ и определяют ее рыночную специализацию.

Компания в данном случае является не в виде бюрократической организации, построенной на основах технологических единиц, как в производительной, так и в функциональной сферах деятельности фирмы, а в виде совокупности бизнес-процессов, соотношение между которыми внутри компании не подчиняется принципам бюрократической внутрифирменной иерархии. Это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой "на входе" используется один вид ресурса или более, а "на выходе" в результате этой деятельности создается продукт, представляющий ценность для потребителя. То есть бизнес-процесс сам по себе уже предполагает необходимость соотнесения результата и затрат, становясь в силу этого именно экономической единицей организации.

Выделение в рамках фирмы бизнес-процессов базируется на определенных требованиях к таким экономическим единицам организации:

- 1) Их можно идентифицировать и провести соответствующие границы: что относится к бизнес-процессу, а что не относится;
- 2) У этой деятельности (совокупности операций) должен быть конечный потребитель либо внутри компании, либо за ее пределами;
- 3) Границы бизнес-процесса не определяются технологическими или функциональными принципами, в их основе запрос потребителя-клиента;
- 4) Важнейшими фигурами в определении границ бизнес-процессов являются не инженеры и технологи, а менеджеры и экономисты. [1, с.15]

К ключевым бизнес-процессам в сегодняшних условиях следует в первую очередь отнести процесс исполнения решений руководящих органов предприятия. Решений, связанных с ситуацией, быстро изменяющейся внешней средой предприятия. Также сюда входят процессы, связанные с продажей продукции предприятия, управления закупками, управления платежами кредиторской и дебиторской задолженностью. Объем "замороженных" на время принятия решений оборотных средств обратно пропорционален скорости исполнения этих процессов. Чтобы повысить скорость, нужна прозрачность

управления для топ-менеджмента, постоянный контроль исполнительской дисциплины, своевременное обнаружение проблемных ситуаций и их оперативное разрешение.

Структура фирмы, построенной на принципах выделения бизнес-процессов, не является вертикальной иерархией. Это, скорее всего, либо более горизонтальная структура, либо сетевая структура. Поэтому процесс увязывания различных бизнес-процессов в единую организацию - это процесс координации, согласования взаимных интересов, а не административного подчинения.

Приняты два способа внедрения бизнес-процесса: либо разработка его "с чистого листа", либо критическая переработка существующей практики. Первому подходу соответствует английский термин engineering (конструирование), второму - re-engineering (повторное конструирование, перестройка). [9, с.27]

На выделение бизнес-процессов в конкретной компании (фирме) оказывают влияние как объективные факторы (например, производственные мощности, производимые продукты, освоенный рыночный сегмент, утвержденная стратегия и прочие факторы внутренней и внешней среды организации), так субъективные (например, пристрастия менеджеров к рискованным или малорискованным решениям, представления менеджеров о деятельности фирмы, ее стратегии, идеологии).

Конструирование (выделение) и перестройка бизнес-процессов становится новым и самостоятельным видом менеджерской деятельности, где правила, если они и действуют, касаются наиболее общих моментов и подходов. Эта деятельность выводит менеджерскую работу за узкие рамки рационального (по сути, инженерного) подхода, создавая широчайший простор творческой инициативе и выработке нестандартных управленческих решений.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что использование процессного подхода целесообразно и актуально на всех стадиях развития предприятия, начиная от малых организаций и заканчивая сетевыми структурами. При этом, как построение новых бизнес-процессов, так и оптимизация существующих требует ряда специальных подходов, а также качественного анализа текущей ситуации в совокупности с учетом стратегических и тактических целей и задач предприятия.

1.2 Автоматизация, как инструмент повышения эффективности на предприятии общественного питания

Раньше говоря об автоматизации ресторанов и кафе, владельцы предприятий питания в первую очередь подразумевали автоматизацию регистрации заказов и складского учета. Такое узкое понимание со временем прошло. Теперь рестораторы понимают систему автоматизации как комплекс функций, позволяющий решить весь спектр задач, начиная от автоматизации ввода заказов и заканчивая мощными инструментами мотивации персонала. Современные системы автоматизации предлагают и такие возможности, как привлечение новых гостей, и поддержание лояльности уже существующих клиентов, и получение, обработка и предоставление оперативной информации о финансах. Очень важными являются оптимизация закупок, управление товарными запасами, снижение уровня воровства персонала. Можно сказать, что сегодня автоматизация стала важнейшим инструментом повышения прозрачности и эффективности бизнеса, систематизации всех процессов и управления ими.[10, с.125]

Говоря о современных системах автоматизации ресторанов и кафе, можно выделить основные проблемы, которые они позволяют решить:

- Борьба с воровством и махинациями со стороны персонала;

- Повышение эффективности работы предприятия за счет оперативного контроля за ресурсами и, как следствие, снижение издержек;
- Улучшение качества обслуживания гостей.

Безусловно, автоматизация предприятий общественного питания — сложный процесс, и каждый этап его сопряжен с рядом трудностей. Так, очень важно выбрать правильную систему, которая позволит решить все задачи, которые ставит заказчик. И нужно понимать, что, решившись на такое мероприятие, экономить на мелочах нельзя. Выбрав более дешевую систему, владелец ресторана рискует потратить впоследствии много времени и средств на доработку, и это повлечет убытки. Выбрав систему, важно наладить эффективные отношения с компанией-внедренцем. Открытость к сотрудничеству, хорошая консультационная и техническая поддержка, грамотные специалисты — все эти качества наряду с хорошей репутацией самой системы автоматизации являются гарантией того, что внедрение будет достаточно эффективным.[25, с.45]

Существующие на рынке системы автоматизации ресторанов мало чем отличаются в плане функционала. Это связано с тем, что современные предприятия общественного питания имеют сходные бизнес-процессы и задачи автоматизации в целом схожи.

Вместе с тем, можно выделить ряд отличий систем друг от друга:

- Надежность;
- Удобство работы с системой;
- Гибкость в настройках системы;
- Масштабируемость системы, т. е. возможность системы быстро и легко адаптироваться под растущий бизнес, например, от единичного кафе

до целой сети предприятий питания по всему городу, региону или даже стране;

- Цена;
- Качество и уровень сервисного обслуживания, предоставляемого либо компанией-производителем, либо ее партнерами, занимающимися автоматизацией.

Кризис показал, что предприятия, которые сумели существенно оптимизировать свои затраты, смогли преодолеть кризис и выжить. Также сумели выжить и сетевые форматы. Сегодня рост сетевых предприятий на российском рынке стал уже устойчивой тенденцией. Поэтому можно сказать, что акцент в развитии систем автоматизации разработчики делают на оперативном и эффективном управлении сетевыми структурами.[7, с.194]

Еще одной тенденцией развития ресторанного бизнеса является развитие региональных рынков автоматизации. И здесь нужно еще раз подчеркнуть такую важную особенность систем автоматизации, как надежность, поскольку им приходится работать вдали от разработчика. Не менее важно качество сервиса и технической поддержки, предоставляемые компанией своим клиентам.

Также все большую популярность приобретают в ресторанной сфере мобильные терминалы сбора данных. Они используются и в ресторанах, для приема заказа и быстрой передачи его на кухню, и в службах доставки еды на дом и в офис. Мобильные терминалы отличаются от обычных КПК степенью защиты оборудования от внешних воздействий, выдерживают многократные падения на пол, а также обеспечивают высокую отдачу от инвестиции в долгосрочной перспективе. Средний срок службы такого защищенного терминала составляет 5 лет, что намного выше среднего показателя использования КПК массового рынка.[20, с.34]

1.3 Концепция бережливое производство, как инструмент повышения эффективности

Экономическая эффективность ресторана простыми словами определяется выражением «нужно больше зарабатывать, и меньше тратить». Простого и верного рецепта для ресторана «как можно много заработать» просто не существует. Вернее, есть огромное количество таких рецептов, мнений, путей и способов, но их результат зависит от очень многих условий - от локации, от инвестиций, от силы бренда, от моды, от случая. С вопросом «как мало тратить» проще – все те рецепты и способы, которые есть на эту тему, действительно приведут к снижению затрат в вашем заведении. В этой статье мы обсудим самые неприятные виды затрат, которые называют «потерями» и методы борьбы с ними.[25, с.234]

Потери – это операции, которые требуют затрат времени и ресурсов, но не повышают ценности товара или услуги для потребителя.

Технология, которая борется с такими потерями, получила название «бережливое производство» (lean – стройный, англ.) Посмотрим, как методы «lean» можно применить для ресторана, причем независимо от его размера.

Согласно концепции «lean» на любом производстве возникает восемь видов потерь:

1. Ненужные перемещения сотрудников производства

Причиной таких перемещений может быть неправильная организация рабочего места, вынуждающая сотрудника кухни делать лишние шаги – за инструментами, к плите, к микроволновке, к миксеру, к мойке и т.д. Значимость потерь от таких перемещений нужно оценивать с двух сторон – с точки зрения экономики и с точки зрения эргономики. Финансовые потери можно посчитать, замерив время, который сотрудник кухни тратит на бесполезные перемещения при выполнении одной операции, затем это значение умножается на число таких операций за смену, дальше за месяц и за год. Это время можно перевести в деньги, умножив его на затраты на оплату труда сотрудника. Возражения типа

«он у меня все равно полдня сидит, когда заказов нет» не принимаются, потому что мы оптимизируем операции для того, чтобы в момент «запары» он работал быстрее и эффективнее. Чем занять этого сотрудника в моменты затишья – другой вопрос.[31, с.450]

Эргономика измеряется не деньгами, а удобством труда для сотрудника. Чем больше он устает, накручивая бессмысленные круги по кухне, тем хуже он работает. Значит, страдает качество, что для ресторана не приемлемо. Как измерить значимость таких потерь каждый владелец ресторана решает для себя сам.

Для того, чтобы минимизировать такие бессмысленные перемещения, просто представьте, как должно быть размещено оборудование на станции в идеальном варианте. Понаблюдайте за сотрудником за работой, встаньте на его место и сделайте все операции за него. Подумайте, как изменения в работе этой станции повлияют на соседние, потому что оптимизировав одну станцию можно сильно ухудшить ситуацию на другой. Понятно, что идеал, когда сотрудник при выполнении всех своих операций не должен никуда ходить, почти всегда недостижим – планировку кухни нужно считать заранее, менять ее в процессе работы очень сложно и дорого.

2. Необоснованная транспортировка материалов, которая не добавляет ценности готовому продукту

Представьте себе весь путь, который проходят продукты от момента поступления в ресторан до выхода из него, как в виде готовых блюд, так и в виде мусора. Теперь подумайте, что на этом пути является бессмысленным, связанным с привычками и правилами, с планировкой мест хранения и кухни, а что - с санитарными правилами раздельного хранения. Соберите полный список вариантов, отсортируйте его по затратам и по легкости реализации изменений и начинайте действовать. Ведь если просто отсортировать продукты в зоне хранения по частоте их использования, поставив ближе к выходу то, зачем приходят чаще, вы уже сильно улучшите операционную эффективность. Просто

постарайтесь хранить материалы максимально близко к месту их использования. Более вместительный шкаф рядом с официантской станцией позволит сотрудникам реже таскать из кладовой или из кухни салфетки, посуду, зубочистки, приборы и т.д.[17, с.145]

Обратите внимание, что этот пункт связан с предыдущим. Чем меньше сотрудник ходит за материалами, тем меньше он их бессмысленно перемещает и тем меньше тратит своих сил. При оценке потерь от бессмысленных перемещений материалов учитывают не только затраты труда на такие перемещения, но и возможные потери от порчи материалов при перемещении – посуду могут уронить, фрукты помять, приборы – потерять или украсть.

3. Потери от перепроизводства

Очень болезненная тема для ресторанов. Заготовки и полуфабрикаты, шведский стол, ланчи – все это высоковероятный источник потерь от перепроизводства. Можно точно сказать, что не существует ресторанов, которые ничего не списывают и не выбрасывают из-за этой причины. Даже высокоэффективные мировые гиганты фаст-фуда по своим нормативам списывают до 2-7% по этой статье расходов. И это при их возможностях по оптимизации производства! Что же говорить про те заведения, где заготовки не планируют, делают «на глазок» и примерно.

Для планирования заготовок используют «line-check», в котором указывают, сколько, чего и к какому времени должно быть сделано. Затем строго следят за выполнением этого плана, потому что рядовые сотрудники кухни почти всегда уверены, что они лучше знают, чего и сколько нужно приготовить и никакие «line-check» им не нужны. При этом не всегда учитывают, что такой выбор сотрудников требует постоянного и тщательного контроля за их работой. Вот и получается, что нарезанная, промытая, замаринованная или отваренная качественная продукция портится в холодильниках, выбрасывается, или, что еще хуже, подмешивается к нормальной и идет в производство, чтобы скрыть такие потери от руководства.[25, с.211]

Снизить потери от перепроизводства можно только уделяя пристальное внимание этому вопросу. Можете быть уверены, что как только вы начнете контролировать эту работу, ее эффективность сразу повысится, а потери от перепроизводства существенно сократятся.[16, с.256]

4. Ненужная обработка

Потери этого вида связаны с добавлением готовому продукту свойств, которые не воспринимаются потребителем, как ценность. Это достаточно сложный для оценки в ресторане тип потерь, потому что очень многие действия, или затраты в общепите относятся к созданию его имиджа. Например, достаточно известная ресторанный группа использует для своей службы доставки собственные брендированные автомобили Мини Купер. С точки зрения создания дополнительной ценности доставляемому на таком автомобиле блюду или повышения операционной эффективности затраты на приобретения таких автомобилей бессмысленны. Но с точки зрения имиджа эксклюзивности их негативная оценка не так очевидна.

Затраты на оформление красивой подачи блюда, на качественную посуду, на удобные и качественные инструменты для поваров – все это ни в коем случае не является потерями. Но вот если бренд-шеф разработал новое блюдо в очень эффектной и красивой подаче, которую официант просто не может донести до гостя, не испортив при этом хрупкой конструкции, то такая форма подачи – потери на ненужную обработку. Если дорогая посуда имеет форму, которая не позволяет ее просто мыть и хранить, то это тоже потери, от которых нужно избавляться, заменяя на красивую, но удобную в работе посуду.[17, с.213]

Создавая дополнительные сервисы или работая с оформлением нужно всегда задавать себе вопрос – а насколько для моих гостей будет ценно то, что я для них делаю. Если я не буду этого делать, насколько они заметят разницу? Поверьте, иногда крайне дорогие затраты, например в оформление интерьера, остаются гостями незамеченными и являются ценностью только для повышения самооценки владельца ресторана. Но и это сильно зависит от

контекста и может служить бренду ресторана.

5. Время ожидания

Простои сотрудников из-за ожидания – очередь к плите, духовому шкафу, инструментам, за свободным местом, ожидание уборки, заготовки, чистой посуды. Вынужденные ожидания всего этого является такого рода потерями. Если сотрудник кухни при выполнении своих операций вынужден чего-то ждать, то необходимо анализировать, есть ли возможность избежать таких ситуаций. Понятно, что нагрузки на кухню всегда неравномерны, но гораздо чаще бывают затишья. В расчете на какую нагрузку рассматривать угрозы потерь от ожидания? Все зависит от возможностей и приоритетов владельцев. Но расчеты правильнее начинать с выяснения максимально возможных производственных мощностей кухни. Необходимо понять, сколько одновременно типовых средних заказов может выдержать кухня в целом и каждая станция или цех в частности. Далее необходимо выявлять «узкие места». Скорее всего, ваши сотрудники или вы сами их и так знаете. Какое оборудование работает на пределе своих возможностей? На что постоянно жалуются сотрудники? Не надо думать, что такие оптимизации всегда дороги и сложны. Как часто мы слышим от владельцев, насколько они повысили скорость отдачи блюд, просто купив еще одну микроволновку.

6. Излишние запасы

Приводят к прямым потерям:

- при хранении продукции (прокисание, порча, утеря товарного вида)
- к затратам на занимаемое такими запасами место
- на отвлеченные денежные средства, «замороженные» в излишний товарный запас.

Чем плохи излишние товарные запасы в ресторане понятно, но вот как определить, какой запас избыточен? Математика тут проста – нужно считать срок оборачиваемости запаса и анализировать его. Кроме того еще нужно учитывать размер партии закупки и срок ее поставки. А для расчета

отвлеченных денежных средств, крайне важны еще условия оплаты. Если вы успеете обернуть партию товара до того момента, как приходит срок ее оплаты, то значит такие товарные запасы работают на вас, как беспроцентный кредит, полученный от поставщика.

Ни в коем случае при расчете товарного запаса не стоит ориентироваться на срок хранения закупаемого продукта. Как часто мы слышим от закупщика, «да что будет с этой коробкой консервированных ананасов, они ведь два года могут храниться». Его интерес при этом понятен – он минимизирует свои операции, закупая товар реже и большими партиями.

Еще более сложный вопрос с алкоголем. Это дорогостоящие запасы, имеющие большой срок хранения. Но если в вашем баре оборачиваемость одной бутылки редкого сорта текилы равен четырем месяцам, то зачем вам хранить их три? Вы боитесь, что она закончится и в страну ее больше не привезут? Но даже если так, то вспоминаем пункт 4, про потери от создания излишней ценности для клиента. К вам перестанут ходить, если конкретно этого вида текилы в вашем баре больше не будет?

7. Выпуск брака

Эти потери связаны с производством продукции ненадлежащего качества. Сгорело, не доварили, пересолили, плохо промыли, прокисло и т.д. Потери, связанные с браком приводят не только к потерям, связанным с порчей продуктов, но и с временными потерями на исправление ошибки.

Любой повар имеет право на ошибку и бороться нужно не с человеком, а с системой. Например, с технологически сложными блюдами в меню. Или с теми, качество которых очень сильно зависит от ингредиентов строго определенного вида и марки. Если вы не можете обеспечить качество и своевременность поставки таких ингредиентов, то блюдо нужно выводить из меню. Следите за качеством, выявляйте причины появления брака и устраняйте эти причины. Если не можете устранить причины – избавляйтесь от таких позиций. Если кроме шефа блюдо никто не может приготовить без нареканий,

то это или эксклюзивный ресторан одного повара или ошибка в менеджменте.

Избежать потерь от брака призвана помочь может помочь система управления качеством НАССР. Но в том виде, как это внедряют в большинстве ресторанов в нашей стране, она лишь помогает заработать проверяющим органам и консультантам, не идя дальше формального составления инструкций. Только от руководителя зависит, каким образом он будет строить систему качества в своем ресторане. Генри Форд говорил, что «качество, это когда сотрудники все делают правильно, даже когда никто не смотрит». Нужно им просто в этом помочь.

8. Потери творческого потенциала

Этот вид потерь связан с вашими сотрудниками и с вами. Внедрить систему «бережливого производства» на предприятии можно только через трансформацию отношений сотрудников к своей работе. Очень важно получать от них качественную обратную связь в виде замечаний и предложений по своей работе. Если им неудобно работать, они не должны терпеть, они должны предлагать сделать так, чтобы стало удобнее. А вот если вы эти предложения не услышите или не отреагируете на них, то в следующий раз они уже ничего не предложат, и даже будут саботировать все ваши нововведения, справедливо считая, что вы это делаете только ради себя и экономии денег. И что вам, капиталисту, плевать на их мнение. Вот это и есть – потеря творческого потенциала. Вместо советников и союзников в процессе борьбы с потерями вы получаете равнодушных автоматов, которые отрабатывают свою зарплату.

Использование квалифицированного сотрудника для низкоквалифицированной работы. Например, участие в заготовках су-шефа или шефа, даже по их собственной инициативе – это потери творческого потенциала. Их задача – организовывать работу других, планировать, анализировать, проверять качество. Они должны думать о ресторане, как о системе, которую можно оптимизировать бесконечно. А если вместо этого такие сотрудники банально чистят картошку, то менеджмент ресторана работает

непрофессионально.

К этому виду потерь также относится отсутствие возможности профессионального роста сотрудника в вашем ресторане. Не замечая талантливую молодежь и не продвигая ее на работе, вы теряете возможность приобретения верного и мотивированного менеджера среднего звена, который вместе с вами сможет сделать ваш ресторан лучше. Как оценить такие потери? Нам кажется, что это самый сложный, но при этом самый эффективный способ улучшения работы ресторана. [31, с.213]

В «бережливом производстве» для ресторана нет никаких новых или прорывных идей. Это простая теория, которая по принципу маленького шага приближает ваше заведение к успеху. В ней нет чудес и она, как правило, не требует существенных затрат. Борьба с потерями просто по определению не должна становится их источником. Нужно просто любить свой ресторан и каждый день стараться сделать его лучше, чем он был вчера.

Так же концепция бережливого производства включает в себя картирование потока создания ценности.

Картирование потока создания ценности — это достаточно простая и наглядная графическая схема, изображающая материальные и информационные потоки, необходимые для предоставления продукта или услуги конечному потребителю. Карта потока создания ценности дает возможность сразу увидеть узкие места потока и на основе его анализа выявить все непроизводительные затраты и процессы, разработать план улучшений. [29, с.145]

Картирование – визуализированное описание в определённой форме потока (материального, информационного) создания ценности бизнес-процесса. Картирование производится в условиях «как есть», «как должно быть» и «как будет».

При помощи этого инструмента создаётся карта потока создания ценности, которая позволит чётко определить время создания ценности и потери, существующие в потоке создания ценности.

Карта потока создания – это инструмент, с помощью которого можно отобразить материальные и информационные потоки в ходе создания ценности. Временем создания ценности принято считать время выполнения работ, которые преобразуют продукт так, чтобы потребители были готовы платить за него. Поток создания ценности — все действия (добавляющие и не добавляющие ценность), нужные, чтобы произвести продукт.

К сожалению, практика показывает, что потери у нас составляют львиную долю процесса, их размер доходит до 80 % — это и есть поле деятельности для системы Кайзен: непрерывное улучшение; способ стремления к совершенству через устранение потерь; предложения по устранению потерь.

Всем известно, что нужды потребителя непрерывно растут, а значит, и процесс улучшений тоже непрерывен, так как он направлен на трансформацию нужд потребителя в конкретную продукцию.[18, с.35]

Картирование потока создания ценности включает следующие этапы:

1. Документирование карты текущего состояния

На этом этапе создается подробное описание процесса создания какого-либо одного продукта (или семейства продуктов) с указанием всех операций и состояний, необходимого времени, количества работников, информационных потоков и т. д.

2. Анализ потока производства

Целью построения карты текущего состояния является выявление: действий создающих какую-либо потребительскую ценность, и действий, ее не создающих.

Из последних некоторые могут быть необходимы и не могут быть устранены (например, бухгалтерия), такие действия должны быть максимально оптимизированы, другие могут быть сокращены или оптимизированы (например транспортировка или складирование). Для этого выясняются требования заказчика к качеству и свойствам продукта.

Определяются характеристики продукта, которые нельзя изменять ни при

каких условиях и характеристики, которые можно изменить по согласованию. Только на основании такой информации можно точно определить где создается потребительская ценность, а где нет.

3. Создание карты будущего состояния

Карта будущего состояния отражает идеальное состояние после проведения всех намеченных изменений. Производится также выявление скрытых потерь с целью их последующего устранения.

4. Разработка плана по улучшению

Определение методов перехода к будущему состоянию, назначение конкретных задач, сроков и ответственных за реализацию.

Встроенное качество

Встроенное качество – методика управления качеством продукции непосредственно в месте ее производства.

Основные принципы встроенного качества.

1. Возможность остановки конвейера работником при возникновении брака или поломке оборудования (Jidoka).
2. Проектирование оборудования таким образом, чтобы выявление отклонений и остановка происходили автоматически.
3. Использование системы оповещения о проблемах на производственной линии (Andon).
4. Использование методов предотвращения непреднамеренных ошибок операторов или недостатков технологии (Рока-Йоке).
5. Стандартизация процедур контроля качества и возложение обязанностей по контролю на операторов оборудования.

Глава 2. Разработка и внедрение программы повышения эффективности

Общественное питание – совокупность предприятий различных организационно-правовых форм и граждан-предпринимателей, занимающихся производством, реализацией и организацией потребления кулинарной продукции.

Предприятие общественного питания – предприятие, предназначенное для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их реализации и (или) организации потребления.[7, с.221]

Общественное питание является одной из отраслей, которая направлена на удовлетворение потребностей населения. Сфера общественного питания включает в себя организационные формы питания населения, осуществляемые предприятиями, для которых общественное питание выступает в качестве вспомогательного вида деятельности. Под отраслью общественного питания понимается совокупность предприятий питания, для которых общественное питание является основным видом деятельности.

Услуга общественного питания – результат деятельности предприятий и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей населения в питании и проведении досуга.

Исполнитель услуги – предприятие общественного питания и гражданин предприниматель, выполняющие работы по производству, реализации и организации потребления кулинарной продукции.

Потребитель услуги общественного питания – гражданин, пользующийся услугами питания, обслуживания, досуга.

Основным назначением предприятий общественного питания является производство собственной продукции для последующей реализации ее покупателям и организации потребления этой продукции.[26, с.98]

В Российском законодательстве понятия «предприятие общественного питания» и «услуга общественного питания» определены в Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОКВЭД) ОК 029-2001,

введенном в действие с 1 января 2003 года. Согласно ГОСТ Р 50647-2010 «Услуги общественного питания. Термины и определения», предприятие общественного питания – объект хозяйственной деятельности, предназначенный для изготовления продукции общественного питания, создания условий для потребления и реализации продукции общественного питания и покупных товаров как на месте изготовления, так вне его по заказам, а также для оказания разнообразных дополнительных услуг, в том числе организации досуга потребителей [1,с.54]. На сегодняшний день большое количество организаций, индивидуальных и частных предприятий, занимающихся оказанием услуг общественного питания, различаются между собой по типам, размерам и видам оказываемых услуг.

В соответствии с ГОСТ Р 50647-2010 [1, с.54], установлена следующая классификация типов предприятий общественного питания: – ресторан – предприятие питания, предоставляющее потребителю услуги по организации питания и досуга или без досуга, с широким ассортиментом блюд сложного изготовления, включая фирменные блюда и изделия, алкогольных, прохладительных, горячих и других видов напитков, кондитерских, хлебобулочных изделий, покупных товаров;

Бар – предприятие питания, оборудованное барной стойкой и реализующее в зависимости от специализации алкогольные и безалкогольные напитки, горячие и прохладительные напитки, блюда, холодные и горячие закуски в ограниченном ассортименте, покупные товары;

Кафе – предприятие питания, предоставляющее потребителю услуги по организации питания и досуга или без досуга, с предоставлением ограниченного, по сравнению с рестораном, ассортимента продукции и услуг, реализующее фирменные, заказные блюда, кондитерские и хлебобулочные изделия, алкогольные и безалкогольные напитки, покупные товары;

Столовая – предприятие общественного питания, общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей, производящее или

реализующее блюда или кулинарные изделия в соответствии с разнообразным по дням недели меню;

Закусочная – предприятие питания с ограниченным ассортиментом блюд и изделий несложного приготовления и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей с возможной реализацией алкогольных напитков, покупных товаров. [27, с.45]

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Гильдия»

Кофейня «БисКвит», или общество с ограниченной ответственностью «Гильдия», представляет собой объект исследования.

Предприятие ООО «Гильдия» было создано в 2006 году и работает по сегодняшний день. Является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Кофейня представляет собой предприятие общественного питания, основой меню которого является кофе и чай в сочетании с кондитерскими изделиями, закусками, прохладительными и алкогольными напитками. При этом бизнес кофейен заключается не только (и не столько) в оказании услуг общественного питания, но и в удовлетворении потребности посетителей в проведении досуга, короткого отдыха, предоставлении места для общения и деловых встреч и т.п.

Кофейни стали неотъемлемой частью жизни городов. Это место, где люди встречаются с друзьями, назначают деловые встречи, отдыхают. Здесь можно перекусить, отдохнуть и затем продолжать свои обычные дела. Кофейни могут посещать люди не только с высоким уровнем дохода. Там можно просто выпить чашечку кофе, а можно перекусить под негромкую ненавязчивую музыку.

Органами управления Общества является Общее собрание участников Общества. Высшим органом Общества является Общее собрание участников

Общества. Общее собрание участников Общества может быть очередным или внеочередным.

Все участники Общества имеют право присутствовать на Общем собрании участников Общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Каждый участник Общества имеет на Общем собрании участников Общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале Общества, за исключением случаев, предусмотренных Законом об ООО. Путем внесения в Устав изменений по решению Общего собрания участников Общества, принятому всеми участниками Общества единогласно, может быть установлен иной порядок определения числа голосов участников Общества. Изменение и исключение положений Устава, устанавливающих такой порядок, осуществляются по решению Общего собрания участников Общества, принятому всеми участниками Общества единогласно.

К компетенции Общего собрания участников Общества относятся:

1. Определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;
2. Изменение Устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала Общества;
3. Образование исполнительных органов Общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества управляющему, утверждение такого управляющего и условий договора с ним;
4. Избрание и досрочное прекращение полномочий Ревизионной комиссии (Ревизора) Общества;
5. Утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

6. Принятие решения о распределении чистой прибыли Общества между участниками Общества;
7. Утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества (внутренних документов Общества);
8. Принятие решения о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
9. Назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;
10. Принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества;
11. Назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;

К компетенции Общего собрания участников Общества относится также решение иных вопросов, предусмотренных Законом об ООО и Уставом.

Очередное Общее собрание участников Общества проводится не реже чем 1 (один) раз в год.

Очередное Общее собрание участников Общества, на котором утверждаются годовые результаты деятельности Общества, проводится не ранее чем через 2 (два) месяца и не позднее 3 (трех) месяцев после окончания финансового года.

Внеочередное Общее собрание участников Общества проводится в любых иных случаях, если проведения такого Общего собрания участников Общества требуют интересы Общества и участников Общества.

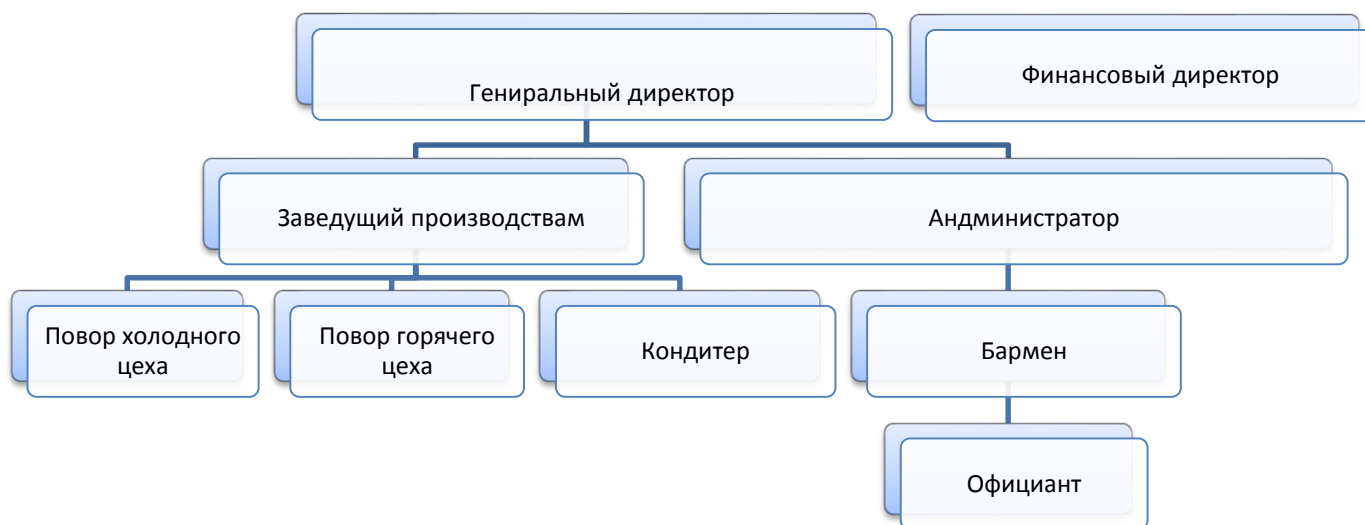
Очередное Общее собрание участников Общества созывается единоличным исполнительным органом - Генеральным директором Общества.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества - Генеральным директором. Единоличный исполнительный орган Общества - Генеральный директор

Общества избирается Общим собранием участников Общества на срок не менее одного года.

На данный момент в компании работают 16 сотрудников, а именно: собственник компании – он же генеральный директор, финансовый директор, два администратора, четыре официанта, один заведующий производством, три кондитера, четыре повара.

Таблица 1 – Организационная структура предприятия ООО «Гильдия»



2.2. Анализ внешней и внутренней среды организации

Внешняя среда организации.

Чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей при их достижении.[5, с.21]

Было проведено исследование структуры потребителей на основе демографических факторов, которое выявило следующую картину: данные по половозрастной структуре показывают, что большую часть посетителей кофеен

составляют женщины (71%), причем в возрастной группе от 29 до 35 лет. В среднем же, от общего числа опрошенных респондентов это составляет 65% и превышает количество мужчин на 54%. Это объясняется тем, что люди данного возраста, как правило, мамы с детьми. Возрастная структура исследуемой выборки представлена на рис. 1

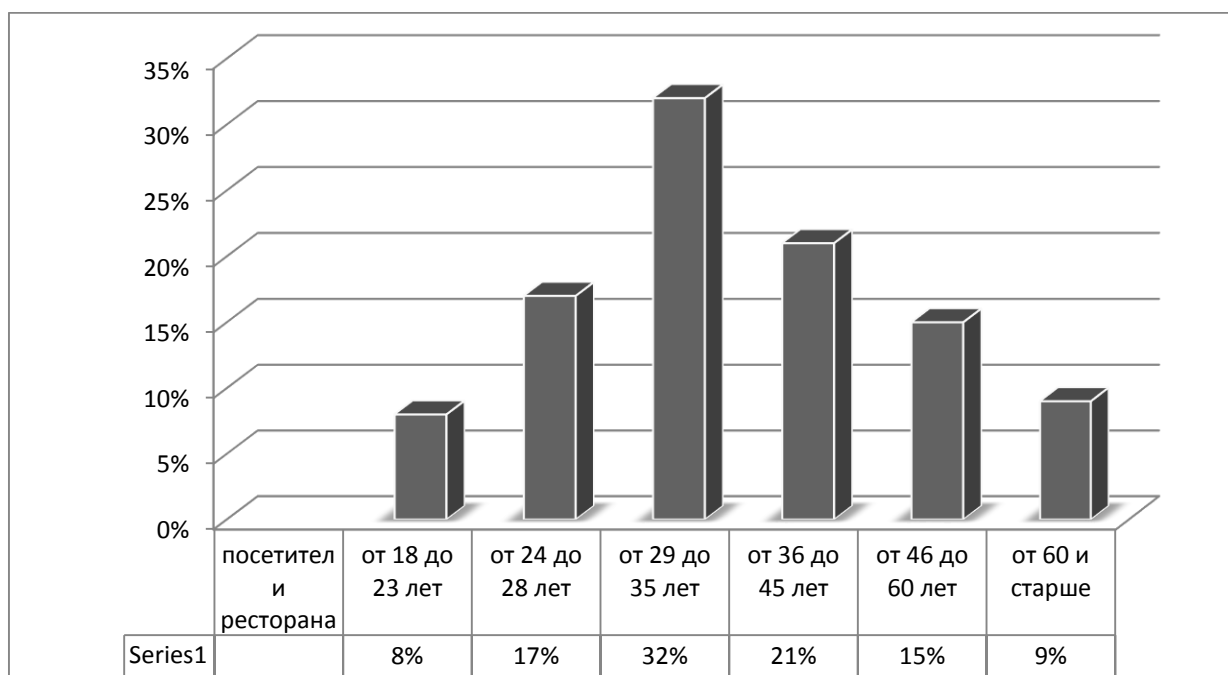


Рис.1 Возрастная структура потребителей

Таким образом, потенциальными гостями кофейни «Бисквит» являются женщины в возрасте от 29 до 45 лет,

Исследования показывают, что большинство посетителей пользуются услугами кофейни потому, что им удобен такой режим питания (27%). Почти стольким же (25%) нравится качество предоставляемых услуг. Причем 54% посетителей абсолютно довольны качеством обслуживания, а 35% скорее довольны, чем нет. Это высокий показатель и очень важный фактор, благодаря которому кофейня «Бисквит» постепенно завоёвывает постоянных гостей.

Кроме того, 45% от общего числа опрошенных считают цены на питание вполне нормальными. Респонденты, которые сочли цены высокими и слегка завышенными составляют 9,5% и 24% соответственно, однако для 21,5% цены

на питание ресторана являются низкими.

При изучении нашего предприятия особое внимание уделяется конкурентам.

Конкурентами кофейни «Бисквит» являются многие кофе и рестораны города Лесосибирска. Для сравнения приводятся 2 из них: ресторан «Настальджи», ресторан «Беккер».

Чтобы определить конкурентоспособность кофейни «БисКвит» необходимо построить многоугольник конкурентоспособности.

Таблица 2 – Анализ конкурентов.

Характеристика предприятия	Оценка (1-5)		
	Кофейня «БисКвит»	Ресторан «Настальджи»	Ресторан «Беккер»
Набор услуг	5	3	5
Качество	5	4	5
Уровень обслуживания	5	4	4
Эффективность рекламы	3	2	2
Место	5	3	2
Цены	5	4	4

По данной таблице можно сделать вывод, что Кофейня «БисКвит» имеет преимущества с расположением, имеет очень хороший уровень обслуживания, в сравнении с конкурентами и приемлемой ценой.

Внутренняя среда организации.

Основной целью своей деятельности, являясь коммерческой организацией, ресторан преследует извлечение прибыли.[20, с.132]

Предметом деятельности ресторана является: организация общественного

питания, деятельность по производству, выпуску, реализации и организации потребления продукции общественного питания, пищевой продукции и полуфабрикатов, в т.ч. колбасных изделий и копченостей, обеденной продукции, горячих, холодных, десертных блюд, закусок и напитков; а также реализация продовольственных товаров, не подлежащих длительному хранению, икры осетровых и лососевых рыб, готовой деликатесной продукции, и т.п.; организация и эксплуатация хлебопекарен и кондитерских производств, выпечка и реализация хлебобулочных и иных мучных и кондитерских изделий; розничная торговля пивом, прохладительными напитками, сухими и крепленными винами, водочными, коньячными изделиями (ликёром, ромом, бренди), другими алкогольными, а также табачными изделиями и шоколадом в установленном законодательством порядке. А также проведение банкетов, обслуживание свадеб, юбилеев, торжеств и ритуалов; оказание сервисных услуг по заказам населения;[25]

Создание собственной производственной инфраструктуры, включая производственные и перерабатывающие мощности, складские и другие вспомогательные объекты, транспорт и сбытовую сеть (оптовую/розничную) и управление ими;

Осуществление внедрения новых технологий приготовления, расширения ассортимента и повышения качества продукции общественного питания.

В первую очередь, следует дать краткую характеристику кофейни «БисКвит».

Кофейня «БисКвит», площадью 488 м² и вместимостью зала 140 человек. «БисКвит» состоит из двух этажей, первый этаж для гостей, второй для проведения банкетов, свадеб и других торжеств.

Кофейня «БисКвит» часто обслуживает банкеты, фуршеты, торжества и т.д. На каждое корпоративное мероприятие составляется договор, меню.

В городе Лесосибирске открылось много различных баров, кафе, ресторанов. Чтобы превзойти в конкурентной борьбе, привлечь и удержать

клиента, важно точно знать потребности посетителей, в соответствии с которыми формировать предложение, а для этого необходимо регулярно проводить маркетинговые исследования. [30, с.132]

SWOT-анализ деятельности предприятия

Ситуационный, или «SWOT-анализ» (первые буквы английских слов: Strengths— сильные стороны; Weaknesses — слабые стороны; Opportunities — возможности; Threats — опасности, угрозы), может осуществляться как для организации в целом, так и для отдельных видов бизнеса. Его результаты в дальнейшем используются при разработке стратегических планов и планов маркетинга.[23, с.76]

Проведем SWOT-анализ деятельности предприятия, который поможет сделать более объективные выводы и разработать рекомендации по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест. Важно учитывать, что SWOT-анализ деятельности предприятия — это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для разработки мероприятий по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест, для формулирования стратегий организации.[23, с.56]



Рис.2 Основные составляющие SWOT-анализа.

Анализ внутреннего потенциала ресторанного комплекса даст возможность определить его сильные и слабые деловые стороны, позволит оценить их взаимосвязь с факторами внешней среды; основная задача внешнего анализа — определить и понять возможности и угрозы, которые могут иметь место в настоящем или возникнуть в будущем. Перечень слабых и сильных сторон для каждого предприятия строго индивидуален, в сущности — это краткая, объективная и принципиальная его характеристика.

Таблица 3- Характерные черты SWOT-анализа исследуемого ресторана.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S):	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W):
1.Высококвалифицированный управленческий и производственный персонал	1.Устаревшее оборудование
2.Хороший имидж ресторана	2.Неэффективная загрузка крупных производственных помещений
3.Разнообразное меню	4.Слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии
4.Наличие эксклюзивных фирменных блюд	5.Отсутствие опыта маркетинговых исследований
5.Рост числа постоянных корпоративных клиентов	6.Значительная нагрузка на
6.Ориентация деятельности ресторана	

<p>в значительной степени на удовлетворение потребностей клиентов</p> <p>7.Прочная сложившаяся репутация производителя качественной продукции</p>	<p>одного специалиста</p> <p>7.Высокие затраты ручного труда на централизованном складе</p> <p>8.Нестабильные объемы реализации</p> <p>9.Неэффективное использование работников</p> <p>10.Отсутствие автоматизации</p>
<p>ВОЗМОЖНОСТИ (O):</p> <p>1.Расширение ассортимента</p> <p>2.Хорошие возможности для диверсификации</p> <p>3.Снижение стоимости оборудования и компьютерной техники</p> <p>4.Развитие информационных технологий</p> <p>5.Наличие интересных идей и их постоянная подпитка (креативность ведущих специалистов)</p> <p>6.Использование современных систем автоматизации</p> <p>7.Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей</p> <p>8.Возможность привлечения инвестиций</p>	<p>УГРОЗЫ (T):</p> <p>1.Ожесточение конкуренции</p> <p>2.Изменение вкусов и потребностей клиентов</p> <p>3.Неблагоприятный сдвиг в курсах валют</p> <p>4.Инфляционные процессы</p> <p>5.Неблагоприятное изменение налоговой политики</p>

Окончательную оценку сильных и слабых сторон, возможностей и угроз проводят на основе анализа парных комбинаций: с помощью матрицы SWOT-анализа.

Таблица 4 - Матрица SWOT-анализа

Критерии	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Сильные стороны (Strengths)	1.S-O: Позволят ли сильные стороны получить преимущества благодаря возможностям	3.S-T: Позволит ли использование сильных сторон преодолеть или избежать нависающие угрозы
Слабые стороны (Weaknesses)	2.W-O: Препятствуют ли слабые стороны использованию возможностей, и как преодолеть слабые стороны за счет появившихся возможностей	4.W-T: Препятствуют ли слабые стороны избежать угроз, и возможно ли одновременно преодолеть угрозы и избавиться от слабости

Уменьшение стоимости компьютерной техники и развитие информационных технологий может быть использовано рестораном для внедрения более совершенных систем автоматизации, а это, в свою очередь упростит ведение отчетности, повысит скорость обслуживания посетителей, будет способствовать оптимизации процессов оформления заказа. Современные системы автоматизации усилят контроль над действиями персонала, расходами продуктов, перечнем оказанных услуг, повысят точность и объективность расчетов, что ускорит принятие управленческих решений. Внедрение современных информационных технологий позволит также грамотно организовать маркетинговую информационную систему на предприятии.[5, с.65]

Обслуживание дополнительных групп потребителей, например, организация детских праздников с приглашением знаменитых артистов, а также возможность заказа столиков посредством электронной почты, дают

преимущество исследуемому предприятию перед конкурентами. В то же время наличие эксклюзивных блюд, относительно невысокие цены, разнообразное меню и рост числа постоянных корпоративных клиентов позволят избежать конкурентной угрозы.

Несмотря на возможные изменения во вкусах и потребностях гостей, можно со значительной степенью уверенности утверждать, что на первом месте всегда останется качество выпускаемой продукции, а это создает возможности дальнейшего роста числа посетителей ресторана. В настоящее время деятельность предприятия в значительной степени ориентирована на удовлетворение потребностей гостей, что усиливает его преимущества перед конкурентами.

Несовершенство складского хозяйства, высокий уровень ручного труда и т. п. могут воспрепятствовать включению ресторана в ряд ведущих лидеров среди предприятий общественного питания. Поэтому необходимым является внедрение современных складских технологий, усовершенствование системы распределения товара.

Таким образом, в результате проведенного SWOT-анализа были выявлены сильные стороны и возможности, при учете и ограничении влияния слабых сторон и угроз, что обеспечит предприятию конкурентные преимущества.[12]

Оценка сильных и слабых сторон является важнейшим началом совершенствования деятельности любого предприятия. Поэтому каждый ресторан должен анализировать и оценивать свой собственный потенциал, а также факторы, которые находятся вне сферы постоянного контроля менеджеров и могут оказать влияние на его стратегию.

2.3 Бизнес процессы на предприятии

Понятие «бизнес-процесс» происходит из разработанной в практике рыночной экономики теории управления качеством.

Приставка «бизнес» в термине не несёт какой-либо особой смысловой нагрузки и в данном случае только подчеркивает наличие экономической рыночной составляющей. В остальном, это те же технологические процессы, предполагающие определённую деятельность преобразования входов в выходы. [3, с.87]

Предполагается, на вход поступают некоторые ресурсы, а на выходе после преобразования бизнес-процессом получается продукция, представляющая ценность для потребителя. В случае рассматриваемого бизнеса это гости, а продукция — в простейшем случае блюда и услуги. Содержание входов специалистам известно. Бизнес-процесс осуществляется под некоторым управлением, может взаимодействовать с другими процессами, имеет владельца, т.е. ответственного за правильную и качественную реализацию преобразования входов в выходы.[11, с.98]

Практика показывает, что на предприятии гостеприимства и развлечений в качестве основных можно выделить следующие бизнес-процессы:

- логистика (закупки, транспортировка, хранение, перемещение внутри предприятия продуктов товаров, материалов);
- производство продукции (изготовление блюд, барной продукции, производство услуг);
- продажи продукции производства, товаров, услуг;
- маркетинг;
- приём и обслуживание гостей с применением выбранных и установленных на предприятии стандартов;
- управление предприятием во всех его аспектах (включает взаимосвязанное множество подпроцессов);

- обеспечение (жизнедеятельности, кадровое, юридическое, безопасности).

Для проведения мероприятий по усовершенствованию бизнес- процессов организаций общественного питания ООО «Гильдия» необходимо проанализировать существующие бизнес-процессы организации посредством моделирования.

Бизнес- процессы, которые используются на предприятии общественного питания ООО «Гильдия»

1. Закупка сырья для реализации на предприятии общественного питания ООО «Гильдия»
2. Переработка продуктов для приготовления блюд.
3. Обслуживание гостя и подача заказа.
4. Инвентаризация

В своей ВКР я хотела бы рассмотреть бизнес-процесс «Обслуживание гостя» так как на каждом этапе данного бизнес-процесса имеется самое большое количество проблем. Огромное число гостей, опрашивавшихся в ходе различных исследований, не удовлетворены качеством обслуживания. Это следует из сведений, приводившихся в подразделе. В то же время этот бизнес-процесс достаточно хорошо описан в литературе, подробно изучается в учебных заведениях, готовящих персонал для предприятий гостеприимства и развлечений.

Целью данного анализа является повышение эффективности бизнес-процессов. Руководством предприятия были поставлены следующие параметры, по которым будет оценена эффективность

1. Время исполнения заказа
2. Надежность.

Так как на предприятия была проблема с потерей информации, с периодичностью раз в день, заказ который поступал от официанта был потерян, там самым создавалась конфликтная ситуация, были большие издержки и терялся имидж предприятия.

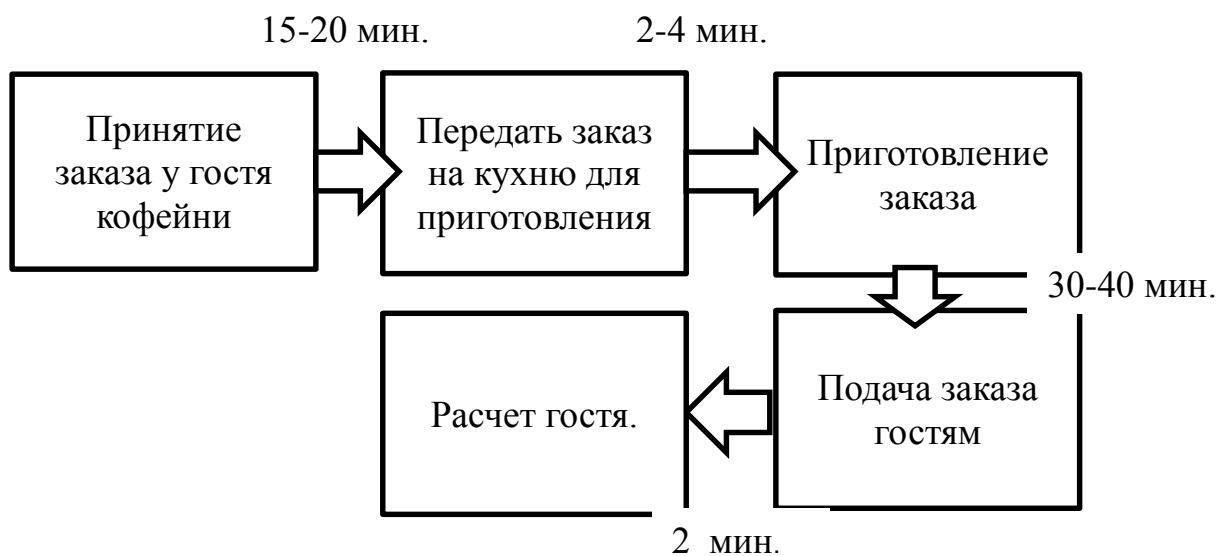


Рис.3 Бизнес-процесс «Обслуживание гостя»

Чтобы процесс происходил намного быстрее и качественнее, мы решили внедрить систему автоматизации на предприятии общественного питания общества с ограниченной ответственности «Гильдия» в данном случае рассмотрим кофейню «БисКвит»

Для того, чтобы улучшить данные процессы мы приняли решение внедрить систему автоматизации на предприятии и рекомендована концепция бережливого производства.

2.4. Программы по повышению эффективности на предприятии

Ни для кого не секрет, что успешный ресторан – это отлаженный механизм, который предлагает своим клиентам высочайший уровень сервиса и оперативную работу персонала. Однако добиться такой эффективной работы совсем не просто. Ведь уследить за каждым заказом, уровнем обслуживания, работой официантов и поваров не представляется возможным. А когда контроль над персоналом потерян, когда учет движения денежных средств ведется не самым тщательным образом, ресторан терпит убытки.[15, с.156]

Система автоматизации ресторана является решением этой проблемы.

Установка системы автоматизации ресторана раз и навсегда решит проблемы эффективного использования рабочего времени персонала и проблему контроля работы сотрудников ресторана, упростит ведение управленческого, бухгалтерского и налогового учетов.

Если подвести итог, то система автоматизации ресторана позволяет:

- ускорить бизнес-процессы ресторана;
- вести контроль и учет движения денежных средств;
- производить быстрое формирование отчетов по совершённым операциям в ходе деятельности предприятия;
- осуществлять управление и контроль над работой персонала ресторана (и его подразделений) в режиме реального времени;
- ускорить время обслуживания и одновременно повысить уровень качества обслуживания клиентов;
- защитить информацию о деятельности предприятия;
- управлять сетью ресторанов, независимо от их удаленности от центрального офиса.

В задаче автоматизируется процесс заказа блюд в ресторане, что необходимо для быстрого поиска, обработки информации о блюдах и

продуктах, используемых в них. Автоматизировав процесс, ресторан сможет выявить самую покупаемую и популярную продукцию, что позволит, впоследствии, следить за изменением спроса и соответственно составлять более выгодный план закупок сырья. Следование вкусам потребителей повысит популярность организации среди потребителей и увеличит выручку.

К функциям, реализуемым в данной задаче, относятся:

- учет и регистрация количества продуктов на складе;
- регистрация новых рецептов для использования в кулинарии и внесения их в меню;

- выдача отчетов по заданным параметрам;

- сортировка блюд по типу (закуска, горячее, салаты).

Отчетность, реализуемая при автоматизации процесса:

- формирование меню ресторана;

- составление бланка заказанных блюд, передаваемого на кухню.

Для предприятий, работающих в сфере общественного питания, очень важно оперативно и своевременно вести учёт продуктов и заказов. Поэтому задача автоматизации обработки данных ресторана является одной из приоритетных задач развития предприятия.

Основной целью задачи является своевременный оперативный учёт заказов клиентов, а также решаются задачи составления отчётов и других необходимых документов.

Автоматизация позволит снизить трудозатраты и число ошибок работников предприятия при обработке данных. Также она приведет к экономии времени сотрудников и повысит оперативность принимаемых решений. Централизованное хранение данных повышает точность и достоверность предоставляемых сведений.

Вся информация необходимая для решения задачи автоматизация заказа блюд в ресторане хранится в файлах баз данных на магнитном носителе.

Автоматизация позволит получать отчёты по заданным условиям, с подсчётом итоговых значений, и организовать хранение данных для последующего анализа.

Управление в бизнесе сейчас базируется на широком использовании компьютеров, информационных технологий, баз данных, автоматизированных рабочих мест, пакетов прикладных программ. Возможности применения информационных технологий существенно расширились благодаря современному программному обеспечению и динамично развиваются в предпринимательских структурах. На сегодняшний день в ресторанах и предприятиях общественного питания не используются огромные возможности новых информационных технологий. На этих предприятиях нет программ, которые повысили бы производительность труда и оперативность обработки информации. Это и послужило основной причиной создания программного продукта, ранее отсутствующего на данных предприятиях.

Программа должна поддерживать не только возможность хранения, обработки данных, но и наличие дружественного интерфейса понятного пользователю. Интерфейсная часть программы является понятной и удобной в использовании. Здесь обеспечивается минимальное использование клавиатуры при максимальном использовании альтернативных клавиатур, устройств ввода информации, в данном случае мыши. Это позволит значительно сэкономить время и соответственно повысить производительность труда. Программа должна вести учет в реальном масштабе времени. Это означает, что в любой момент времени можно просмотреть текущую информацию по складу, а также изменить ее.

Внесенные изменения немедленно будут отображены на всех рабочих местах. Возможность работы в реальном масштабе времени играет важную роль при работе предприятия, когда списание препаратов, планирование поставок и заказ проводятся в сжатые сроки. Программа должна отражать специфику деятельности склада. Она должна обладать возможностями

группировать оборудование на складе по категориям. Программа должна содержать сведения о поставщиках, производить анализ закупок по каждому из поставщиков.

Программа должна быть защищена от несанкционированного доступа. Информация о состоянии склада является чрезвычайно важной, поэтому программа должна иметь систему распределения прав пользователей и систему защиты паролем. Программа должна легко переноситься с одного компьютера на другой, так как не исключена возможность использования программы в подвижном варианте. Программа должна быть легко модифицируемой и адаптируемой под нужды пользователей. Например, в любой момент времени должна существовать возможность внесения новой группы оборудования, или нового наименования оборудования. Так же должна существовать возможность изменения и удаления уже существующих групп и видов оборудования.

2.5. Выбор и внедрение программного обеспечения

На рынке стало появляться очень много программных продуктов, и чтобы выбрать наилучших мы взяли самые популярные и сравнили их.

1. Автоматизация ресторанов R-Кеерер

Назначение системы. Кеерер - торговая марка компании UCS (ЮСиЭс), под которой продаются программное обеспечение и программно-аппаратные комплексы, предназначенные преимущественно для комплексной автоматизации ресторанов. Разработана в Москве в 1992 году, т.е. R-Кеерер - это 20-летний опыт работы на рынке автоматизации ресторанов.

Состав функций.

Техническая характеристика R-keeper 7:

Все основные модули системы автоматизации работают в 32-разрядном режиме; работа может осуществляться как в формате DOS, так и в формате Windows; обновление всех составных частей системы автоматизации проводится автоматически на станциях; хранение данных производится на

MSQL серверах с использованием формата UDB; синхронизация всей справочной информации производится автоматически. Также в программе возможна реализация отложенной синхронизации для, например, налоговых справочников; в случае разрыва связи с главным компьютером, официантские станции продолжают работать; база справочников может быть использована одновременно несколькими менеджерскими станциями; система поддерживает сетевые протоколы NetBIOS, IPX/SPX, TCP/IP, а также имеет встроенный интерпретатор языка Object Pascal.[9, с.87]

Общие свойства системы:

- Система содержит наименования всех торговых объектов на двух языках, которые Вы сможете менять по желанию;
- Возможно применение настройки работы системы в соответствии с приоритетами;
- Возможность создавать новые торговые группы, или редактировать уже существующие с помощью множества доступных торговых объектов;
- Большинство торговых объектов могут использоваться с временными ограничениями, которые задаете Вы;
- Программа автоматизации может производить учет рабочего времени.

Свойства обращения с меню:

Владелец ресторана может создавать классификации блюд для пользователей системы, чтобы облегчить поиск и сократить время приема заказа;

Каждому блюду может присваиваться определенный порядковый номер подачи. В соответствии с этими данными может производиться рассылка напоминаний официантам;

Интерфейс допускает использование неограниченного количества типов цен, которые могут задаваться на главной станции и рассылаться по терминалам;

Программа содержит все необходимые скрипты и формулы как для

расчета цен, так и для внедрения бонусных систем и акцизных программ.

Работа с модификаторами:

К одному блюду может привязываться не один, а несколько модификаторов, которые могут ограничиваться как сверху, так и снизу;

На чеках может печататься как наименование блюда, так и наименование модификатора, выбор производит официант перед печатью;

Для каждого модификатора может вводиться своя цена, причем как положительная, так и отрицательная.

Введение скидок и наценок:

Скидки могут выводиться как в суммовых, так и в процентных показателях;

Включена возможность введения скидок на определенные блюда, посадочные места и временные рамки;

Детали скидки могут зависеть от нескольких параметров, вводимых в систему;

Возможна настройка приоритетности скидок, а также активность их действия при определенных условиях.

Валютный оборот:

В системе введено объединение понятий "валюта" и "статья расхода"; включен справочник валют а также валютные группы, которые задает пользователь; возможность выбора правил округления суммы, а также запрет на использование определенных или всех валют на блюда из классификации;

Быстрый и простой расчет сдачи в одно нажатие. [9, с.56]

Работа с залами и столами:

Возможность создания плана зала с использованием разного количества столов и учетом рабочего места в ресторане; столы могут использоваться для разных форм заказов, торговых групп и при печати схем заказов; регистрация официанта для работы на определенной территории и фиксация его за определенными столами.

Взаимодействие с персоналом:

В систему автоматизации включена возможность создания ролей, каждая из которых может включаться в те или иные системы взаимодействия с программой; возможность ведения системных записей на нескольких языках, которые присваиваются каждому работнику; пользователь может задавать глубину доступа в систему для каждой роли.

Обращение с налогами

В систему включена возможность работы с 8 налогами одновременно; возможность использования нескольких способов расчета и округления налогов; налоги могут рассчитываться как для каждого блюда, так и для каждого счета; возможна привязка налоговой группы к группе товаров; к валютам, возможно, привязать различные налоговые группы.

Работа с визитами:

При работе с визитом производится полное отслеживание цикла: от входа гостей до выхода. Отслеживание может производиться по типам гостей и количественному показателю; тип гостей, присвоенный группе при входе, используется при расчете скидки, категорий заказов и для других параметров; каждый визит дробится на заказы, а заказ в свою очередь - на пакеты;

Возможность настройки интерфейса программы:

Пользователь может по своему желанию менять как основные параметры программы, так и дополнительные; пользователь может производить различные настройки для работы программы даже на разных системах и в разных условиях работы.

Рабочая станция:

Введена новая возможность ввода данных путем число-объект; возможно как мнемоническое обозначение всех гостей, так и ведение счетов по количеству посадочных мест; каждый пакет имеет время заказа, подачи и расчета, также возможен перенос блюд между пакетами, заказами и визитами; как автоматическое, так и ручное создание резервной копии данных; настройка работы системы с несколькими видами магнитных карт.

Работа со справочниками системы:

Возможность группового и индивидуального изменения данных справочников; возможность настройки журнала ведения всех изменений справочников; настройки всех справочников могут сохраняться для нескольких пользователей.

Взаимодействие с аналогами:

Взаимодействует с системой TimeKeeper, ПДС, StoreHouse V4, SHELTER; возможность импорта данных из системы в систему.

Создание отчетов:

Возможность создания гиперкубов с различными характеристиками; пользователь сам может задавать периодичность обновления гиперкуба, или отключить эту опцию вовсе; в процессе расчета стоимости визита все данных связываются друг с другом и происходит быстрое составления онлайн-отчета; для каждого гиперкуба можно задать сохранение и работу с определенными чеками.

В состав системы может входить неограниченное количество Интернет-камер, что позволяет сконфигурировать систему видеонаблюдения в любом объеме при минимальных затратах. Система HeadOffice, предназначена для централизованного контроля и управления сетью ресторанов.

Оборудование

Компания UCS тестирует разные модели, представленные на современном рынке, и предлагает образцы, не вызывающие проблем при эксплуатации. Система R-Keeper поддерживает разное оборудование: станции TouchScreen, переносные терминалы Palm PC, термопринтеры, фискальные регистраторы, сканер штрих-кода, системный блоки, мониторы, цифровой пейджеры, весы, устройство вызова официанта.

Стоимость автоматизации работы ресторана

Стоимость комплекта автоматизации ресторана системой R-Keeper варьируется от 80000 до 180000 тыс. рублей в зависимости от размера объекта общественного питания. Во все комплекты станций включены:[9]

Лицензии Microsoft Windows,

Сетевое оборудование, услуги по установке, настройке на объекте, обучению.

Количество ресторанов автоматизированных на R-Keeper на середину 2011 года превысило 22000 от Польши до Китая на Востоке (21 страна, более 150 городов)

2. Автоматизация ресторанов TillyPad

Основанная в 1995 году, компания Тиллипад на данный момент является одним из лидеров в России и странах СНГ в разработке программного обеспечения для автоматизации деятельности предприятий общественного питания, индустрии отдыха и развлечений.

В 2008 году компания объявила о выпуске системы автоматизации нового поколения TillyPad XL, которая предназначена для эффективного управления и полного контроля деятельности не только отдельных заведений, но и сетей предприятий общественного питания.

Состав функций

Цель Комплекса TillyPad - упорядочить и автоматизировать деятельность предприятия, связав ее в единую высокотехнологичную сеть эффективных процессов. Такая организация работы позволяет снизить расходы компании и увеличить ее прибыль. Объединение процессов обслуживания посетителей, взаимодействия с персоналом и партнерами, распределения материальных и финансовых ресурсов, формирования отчетности и управления предприятием, автоматизация всех этих процессов - это уникальная основа для принятия эффективных управленческих решений. Управлять работой предприятия можно даже в удаленном режиме, например, будучи в командировке или отпуске.

Комплекс предназначен для компаний, занятых в сфере питания, отдыха, развлечений и спорта, и спектр решаемых им задач полностью учитывает специфику таких предприятий. TillyPad позволяет автоматизировать процессы: Обслуживания посетителей; управления предприятием; учета внутреннего

движения средств; складского учета, калькуляции и производства; работы с партнерами; подготовки отчетности; взаимодействия с персоналом.

В состав комплекса TillyPad XL входят:

Сервер, сеть; рабочее место "обслуживание посетителей"; рабочее место "менеджер"; удаленное рабочее место "менеджер".

Ультрасовременная электронная система включает в себя специально разработанное программное обеспечение, а также разнообразное компьютерное оборудование - специализированное кассовое и периферийное.

Основные свойства, возможности и механизмы системы TillyPad:

1. Единое информационно-технологическое пространство TillyPad позволяет организовать управление ресурсами и движение информационных потоков на предприятии с применением общей бизнес-логики, работать с информацией любого компонента с любого рабочего места и в полной мере использовать принципы сквозного учета.
2. Работа в режиме реального времени обеспечивает пользователям постоянный доступ к актуальной информации с любого, в том числе, и удаленного, рабочего места.
3. Специализированные рабочие места обслуживания посетителей значительно повышают качество сервиса.
4. Трехуровневая архитектура "Клиент - Сервер приложений - Сервер данных" - самый современный и технологичный подход к обработке информации. Такая архитектура позволяет значительно уменьшить требования к вычислительным мощностям, объемам передаваемой информации, гарантирует целостность и непротиворечивость данных и обеспечивает дополнительную информационную безопасность.

Трехуровневая система включает компоненты:

Операционная система сервера - MS Windows 2008 Server.

Система управления базами данных - MS SQL 2008.

Операционная система рабочих мест "менеджер" - Windows XP/7

Эргономичный интерфейс и использование стандартных компонентов операционной системы гарантируют быстрое обучение персонала и простоту в работе.

Поддержка разных языков позволяет работать в одной версии комплекса с русским или английским интерфейсом, вести документацию на двух языках и определять язык формирования документов производства.

Единый подход к учету предоставляемых посетителям продуктов и услуг позволяет вести журналы бронирования, фиксировать факты обслуживания, составлять статистические таблицы.

Механизм балансов позволяет устанавливать индивидуальные правила работы с постоянными посетителями и партнерами, контролировать состояние взаиморасчетов, планировать и осуществлять хозяйственное управление предприятием.

Поддержка любых видов валюты позволяет вести учет средств в валютах сделок с возможностью конвертации по текущим курсам.

Функции импорта и экспорта данных обеспечивают возможность электронного обмена с различными платежными, специализированными и информационными системами.

Многоуровневая система безопасности и разграничения прав доступа обеспечивает конфиденциальность информации и выполнение операций только в рамках служебных полномочий.[12, с.56]

Специальный механизм обмена данными внутри комплекса позволяет применять низкоскоростные каналы связи, что делает возможным удаленное руководство предприятием из другого города или даже страны.

Для оптимального управления бизнес-процессами, комплекс TillyPad XL разделен на:

"фронт-офис" (рабочее места официанта)

"бэк-офис" (рабочие места менеджеров)

"Рабочее место официанта" - это специализированное рабочее место,

которое отличается понятным, легко настраиваемым интерфейсом, благодаря чему обслуживать посетителей становится просто и удобно.

"Рабочее место менеджера" - это полнофункциональное рабочее место Комплекса, пользователю которого доступны все компоненты системы. Это рабочее место руководителя предприятия, управляющего, экономиста, кладовщика, менеджера, администратора, бухгалтера и других сотрудников офиса.

Оборудование

Для наиболее эффективного функционирования системы TillyPad XL используется удобное и надежное специализированное оборудование ведущих производителей мира, предназначенное для работы в заведениях, занимающихся общественным питанием. Среди применяемого оборудования имеются терминалы, такие как принтеры чеков, считыватели, фискальные регистраторы.

Дополнительные устройства (денежный ящик, электронные весы, модем, тарификатор).

Стоимость автоматизации работы ресторана

Стоимость системы зависит от выбранной конфигурации, количества рабочих мест, используемого оборудования и рассчитывается в процессе согласования технологии работы комплекса на вашем предприятии.

Минимальная стоимость Комплекса TillyPad, включая необходимое специализированное оборудование около 250000 рублей. Чтобы произвести окончательный расчет, необходимо уточнить спецификацию и организацию обучения.

Минимальная конфигурация программного обеспечения, включающая все компоненты: обслуживания посетителей, складского и финансового учета, работы с посетителями и другие важные функции и лицензию на 2 рабочих места – 180000 рублей.

В 2008 году начались активные продажи системы Tillypad XL. И сегодня

ей доверили свой бизнес более 7000 рестораторов России, стран СНГ и Европы.

3. Автоматизация ресторанов Iiko

Компания "Айко" специализируется на разработке инновационных систем управления для предприятий сферы гостеприимства. Отличительной особенностью решений iiko является уникальная интегрированность всех бизнес-процессов предприятия в режиме реального времени. Прозрачный управленческий учет и отчетность, зарплата и мотивация персонала, управление лояльностью гостей, видеонаблюдение, интегрированное с событиями в системе, управление музыкой в зале ресторана - вот далеко не полный список возможностей, которые предоставляет iiko.

Проект создания системы iiko был запущен в августе 2005 г.

В комплекс систем решений для автоматизации ресторанного бизнеса iiko входят решение для автоматизации ресторанов iikoRMS и ресторанных сетей iikoChain и iikoCRM. iikoChain - решение, которое позволяет обеспечить единую политику управления финансами, персоналом и закупками в ресторанах сети, опираясь на консолидированную информацию и отчетность. Система с функциональностью фронт-офиса, бэк-офиса и сервера системы. Решение iikoCRM расширяет традиционные возможности дисконтных систем, предоставляя богатый инструментарий для повышения лояльности гостей.

К основным функциям системы относят:

Тотальная автоматизация, финансовый управленческий учет, управление персоналом, соединение интерфейса и высокой скоростью обработки данных, управление ресторанными сетями.

Интеграция с 1С состоит из нескольких функциональных модулей, объединенных в единое информационное пространство, обеспечивает скорость и точность обслуживания в зале и на кухне;

Finance предоставляет мощный инструментарий для управления финансовыми и материальными ресурсами ресторана, помогает Вам создать лучшую на рынке команду профессионалов, позволяет эффективно бороться с

ошибками и злоупотреблениями персонала.

iikoResto:

iikoFront позволяет осуществлять:

Ввод заказов через настраиваемые меню и характеристики; простое разделение, объединение и перенос блюд и столов; управление столами, информация об их состоянии в реальном времени; мониторинг скорости и качества выполнения заказов официантами; экранная клавиатура для передачи спец. указаний на кухню; экранные сообщения о специальных сезонных и ежедневных предложениях; автоматическое разделение чека по гостям; отчеты о продажах: по официантам, блюдам, дням, времени суток, клубным картам; автоматизация учета приготовленных блюд.

iikoKitchen позволяет выполнять операции:

Распечатка заказа на кухонном принтере в удобном формате; поддержка меню на разных языках; учет готовых блюд через фронт (автоматизация "шведского стола");

iikoHostess позволяет осуществлять:

Прием заказов на банкет; прием пожеланий о подаче блюд; заказ с предварительной оплатой, окончательный расчет; возможность загрузки логотипа заведения на главный экран iikoHostess; резервирование столов.

iikoPayment включает:

Гибко настраиваемые типы оплаты: наличными, в кредит, банковской картой, VIP, питание сотрудников; прием предоплаты и окончательный расчет с гостями; поддержка отмен и возвратов платежей; проведение платежей в фоновом режиме, не блокируя работу кассира; интеграция с платежными системами Плас-Тек и Pulsar; интеграция с гостиничными системами; автоматическая сверка транзакций для обнаружения расхождений; поддержка всех популярных моделей фискальных регистраторов.

iikoOperations&Finance:

iikoInventory включает:

Учет движения товаров в реальном времени; инвентаризация по отдельному товару; инвентаризация в реальном времени без прекращения работы; инвентаризация напитков в баре по весу с бутылкой без переливания открытых бутылок.

iikoProduction имеет в своем составе:

Удобный интерфейс работы с номенклатурой (товарами, продуктами, блюдами, заготовками, характеристиками); распечатка технологических карт в разных форматах; групповой анализ себестоимости; создание сложных блюд (блюдо в блюде).

iikoManagementAccounting позволяет осуществить:

Кассовые операции, расчет зарплаты; расчеты с поставщиками, расчеты с гостями; интеграция с системами налогового учета (например, 1С: Бухгалтерия); вся управленческая отчетность по МСФО (баланс, отчет о прибылях и убытках, движении денежных средств и др.)

iikoPersonnel:

iikoTime Manager включает:

Гибкая система оплаты труда: процент от собственной выручки, почасовая форма оплаты; автоматизированная система планирования рабочего времени, регистрация времени прихода и ухода по магнитной карте, автоматическое начисление штрафов за опоздания.

iikoPersonalReport имеет в своем составе:

Персональная страница каждого сотрудника: информация о продажах, личном графике посещений, истории поощрений и взысканий; экранные сообщения о событиях и специальных предложениях

iikoVideoSecurity позволяет осуществить:

Моментальное восстановление видефрагментов обслуживания гостей по любому событию в системе: номеру чека или названию операции, имени гостя или официанта; хранение видеоархива с 10-20 камер от 30 до 90 суток; живое видео из любой точки мира; многоуровневая система паролей и развернутая

система прав пользователей на все важные бизнес-операции; система защиты данных от потерь и несанкционированного доступа;

Оборудование

Компания iiko обеспечивает комплексную реализацию проектов внедрения ПО, включая поставку оборудования. Все это благодаря сотрудничеству с ведущими поставщиками оборудования и системными интеграторами. Применяется оборудование, аналогичное в применении двух вышеперечисленных систем.

Стоимость автоматизации работы ресторана

Стоимость комплекта составляет от 70000 до 110000 тыс. рублей.

В состав комплекта входит как оборудование, так и лицензионное программное обеспечение и руководство по запуску системы.

4. Автоматизация ресторанов B52

Программный комплекс B52®Ресторан предназначен для автоматизации предприятий общественного питания. Формат предприятия определяет конфигурацию устанавливаемого программного обеспечения и набор оборудования. В общем случае для автоматизации ресторана программно-аппаратный набор будет состоять из POS-терминала с сенсорным монитором и считывателем магнитных карт, принтера для печати счетов и бегунков бара, принтера для печати бегунков кухни и компьютера для ведения товарно-финансового учета.[20, с.76]

Программный комплекс соответственно состоит из двух типов модулей:

B52®Front-office: программное обеспечение для официантов, барменов, администраторов. Формирование счетов, печать бегунков на бар и на кухню, печать предварительного и окончательного счетов, дисконтная система, депозитно-кредитная система, мониторинг работы администратора.

B52®Back-office: программное обеспечение для товарно-финансового учета. Полноценный складской учет, расчет остатков по иерархическим

калькуляционным картам, производство продукции, переработка, расчет себестоимости ингредиентов, полуфабрикатов и блюд, полноценный финансовый мультивалютный учет, взаиморасчеты с поставщиками.

B52®Mobile: Альтернативное решение для официантов и администраторов, основанное на карманном компьютере. При этом официант не теряя времени, вводит заказ общаясь с клиентом, не отходя от столика. По радиосети на базе Wi-Fi технологии заказ через мобильный сервер попадает в центральную базу данных. Преимущества такой системы очевидны. Официант, располагая всеми возможностями B52®Front-office по формированию заказа, не должен тратить время на выстаивание очереди к рабочей станции.

B52®Call-centre: Система учета заказов по телефону предоставляет возможность расширить рынок предоставления услуг. Заказ, оформленный в Call-центре, автоматически через каналы связи переместится в тот ресторан сети, откуда доставка товара клиенту будет максимально быстрой.

Формирование заказа:

Идентификация официантов и барменов по пластиковой карте с магнитной полосой, пластиковой карте со штрих-кодом, бесконтактной карте, pin-коду.

Два режима привязки номера столика к счету (определяется настройкой системы): обязательный и не обязательный; графический режим отображения столиков; разделение столиков по залам; быстрое позиционирование в структуре групп меню. Дополнительные кнопки: на уровень вверх, на первый уровень; кнопки ассортимента отображают название блюда и цену за стандартную порцию; закрытый счет исчезает из списка счетов официанта; подстановка блюда в заказ с количеством по умолчанию; редактирование количества при помощи экранной цифровой клавиатуры; динамический расчет суммы по счету с учетом скидки и стоимости обслуживания; сумма отображена на основной форме ввода заказа.

Модификаторы:

Привязка списка модификаторов к группе; список общих модификаторов; списываемые модификаторы с ограничением к выдаче; ввод примечания при помощи экранной алфавитно-цифровой клавиатуры.

Редактирование заказа:

Изменение количество или удаление позиции из заказа возможно только до печати бегунков; доступ к простановке отказа карточкой администратора; перенаправление печати и списания на другое подразделение;

Поиск счета:

Осуществляется по карте клиента; по временному ключу; по столику.

Выбор с применением графической карты;

по клиенту с поиском в реестре клиентов.

Печать бегунков:

Автоматическое распределение ассортимента счета по соответствующим принтерам; невозможность редактирования и удаления позиции счета после печати бегунка;

Закрытие счета. Расчет:

Дисконтная система; идентификация клиента; депозитная система;

Типы оплат: наличный (по умолчанию), кредитная карта, безналичный, бартер, расчет клубной картой; расчет обслуживания (настройка фиксированного процента за обслуживание); расчет сдачи.

Функции администратора ресторана:

Открытие смены одной кнопкой; мониторинг работы ресторана; просмотр всех счетов с возможностью фильтрации открытых счетов; перепечатать счетов и бегунков с автоматическим поднятием счетчика; расчет заказа по себестоимости; расчет обслуживания; ввод счетов; резервирование столов на дату с определением интервала времени резерва; просмотр реестра клиентов; табелирование сотрудников с идентификацией по личным пластиковым картам; работа с наличной кассой; печать фискальных отчетов: отчет за период (сокращенный), отчет за период (детальный), отчет по

артикулам, отчет по датам, х-отчет, z-отчет; формирование дневных отчетов (стандартная поставка): выторги сотрудников (официантов, барменов), ведомость реализации по чекам (реализация ассортимента), выторги по времени, список не закрытых чеков.

Цена – 50000 рублей первый front-office и 25000 рублей за каждый следующий) back-office.

Таблица 5 - Сравнительное описание технических характеристик.

Система	Системы управления базами данных	ОС	Устойчивость к модификации данных	Защита данных	Количество лет на рынке	Дата последнего релиза
R-Keeper	UDB (частная разработка)	DOS/Win 32/ Linux (wine)	Хорошая	выше защиты ПК	20	2011
Iiko	MSSQL	Windows XP и выше	Хорошая	выше защиты ПК	8	ежемесячно
Tillypad	MSSQL 2008 R2 и выше	Windows XP/7	Отличная	выше защиты ПК	17	2011
Б52	Interbase 5.0 или Firebird 1.0	Win32/Linux(wine)	Хорошая	выше защиты ПК	21	Ежемесячно

Таблица 6 - Сравнительная таблица

Функции	Автоматизированные системы управления			
	R-Keeper	Tillypad	Iiko	B52
Полная автоматизация ресторана;	+	+	+	+
Обслуживание в ресторане, с поддержкой дисконтных карт, безналичного расчета в кредит;	+	+	+	+
Наличие видеонаблюдения;	+	-	+	+
Предоставление гостям услуг современных информационных услуг и средств связи (телефонный сервис, интерактивное телевидение, Интернет);	+	+	+	+
Учет заказов по телефону.	-	+	+	+
Наличие финансового управленческого учета.	+	+	+	+
Интеграция с другими системами.	+	+	+	+
Управление ресторанными сетями.	+	+	-	+
Управление персоналом.	+	+	-	-

В рамках исследования данных программ предприятие ООО «Гильдия» принимает решение выбрать программное обеспечение Iiko, так как данный программный продукт наиболее подходит под критерии поставленные предприятием.

Преимущества данного программного обеспечения:

1. Установка на платформу Microsoft с поддержкой самых современных технологий в работе.
2. Низкие системные требования. Устанавливали iiko Front Office даже на оборудовании для платежных терминалов. Проще говоря, на оборудование, которое способно тянуть Windows XP.
3. Онлайнность. iiko Front Office и iiko Back Office работают с базой данных SQL, передача данных происходит в режиме реального времени автоматически. При потере связи между ними, данные накапливаются в обеих базах, при восстановлении связи они автоматически передаются.
4. Ежемесячное обновление версий.
5. Интуитивный интерфейс. Как показывает практика, освоить работу в iiko могут пользователи с низкой компьютерной грамотностью.
6. Техническая поддержка 24/7. Срочный выезд специалиста на объект для устранения поломок. Удаленное подключение и консультации по телефону.
7. Лицензирование из расчета по количеству рабочих мест, а не по блокам. Таким образом, приобретая лицензию iiko, заведение общепита получает весь необходимый функционал: кассовая задача (банкеты, резервы), склад и офис, финансовый модуль, видеонаблюдение, дисконтную систему.
8. Отсутствие жестких правил работы в системе. Как показывает практика, любые задачи решаемы. Большая часть задач может быть решена двумя или тремя различными способами. Отсутствие ограничений на вложенность компонентов, возможность продажи в минус, составления меню без привязки блюда к технологической карте и многие другие удобства.

Ресторанная АСУ позволяет более эффективно управлять предприятием, чтобы определять, какие шаги приносят прибыль, а какие - не срабатывают, для чего необходимо проанализировать накопленные данные.

Автоматизация ресторана очень важна в отношении улучшения качества управления и осуществления строгого контроля всех сфер работы заведения. В первую очередь - это безопасность финансовых операций и точное определение суммы выручки за определенное время. Предприниматели, которым не безразличны настоящие суммы доходов от их дела, давно перешли на систему программно-аппаратного комплекса.

Автоматизация ресторана во многом определяет успешное ведение дел и в некотором роде выступает гарантом благополучия и процветания. В области исследования и мониторинга ресторанного бизнеса отмечено, что успех предприятия во многом определяется оснащенностью и квалификацией персонала. Автоматизация ресторана необходима для сглаживания каких-то недостатков в процессе работы и устранения любых возможных неполадок, связанных с работой персонала.

Доведение ресторана до более совершенного уровня обслуживания - цель каждого добросовестного владельца. Автоматизация ресторана значительно влияет на эффективность и качество производительной части деятельности заведения.[31, с.145]

Несмотря на все устремления к новшествам, главной причиной использования программного обеспечения в ресторанном бизнесе все же является возможность одновременного администрирования сразу нескольких заведений. Расширение бизнеса при этом становится главной тенденцией развития. А это значит, что автоматизация ресторана становится залогом прибыльности и роста бизнеса.

Польза от такого развития колоссальна. Во-первых, это экономия времени и денежных средств. Не придется больше проводить ревизию и пересчет. Во-вторых, такая система способна разрешать многие вопросы, связанные с

развитием бизнеса. И, в-третьих, - это информирование и контроль всех процессов в заведении.

Автоматизация ресторана очень важна для аналитических и объективных выводов о результатах работы заведения. Предприниматель всегда должен иметь перед глазами реальную картину бизнеса, чтобы понимать, как правильно действовать дальше и в какое русло лучше повернуть дело. Также не стоит забывать, что структурированное производство во избежание неполадок и ошибок должно совершенствоваться. Автоматизация ресторана призвана гарантировать стабилизацию и прогресс бизнеса, от чего бизнесмены и их клиентура только в выигрыше.

2.6 Применение инструментов бережливого производства

Чтобы улучшить процесс на этапе «приготовление заказа» мы решили применить систему «5S», которая непосредственно относится к одной из составляющих концепции бережливого производства, что улучшить данный процесс и сделает его намного быстрее.

5S (система 5s) – это метод организации рабочего пространства (офиса), целью которого является создание оптимальных условий для выполнения операций, поддержания порядка, чистоты, аккуратности, экономии времени и энергии. 5S является инструментом бережливого производства, японской организации производства Kaizen. [20, с.87]

Порядок и чистота на рабочем месте, а не «упорядоченный хаос», являются основой всех улучшений, повышения производительности и качества в промышленном производстве и других отраслях. Только в чистой и упорядоченной среде могут производиться бездефектные, соответствующие требованиям клиентов товары и услуги и реализовываться соответствующая требованиям результативность применяемых процессов. Необходимыми предпосылками для достижения этого является методика 5S, или 5 шагов.

Типовые инструкции, шаблоны, лучший опыт предприятий вы можете найти в практическом руководстве по внедрению 5S.

5 шагов методики 5S

Шаг 1 – SEIRI - Сортировка, удаление ненужного.

На рабочем месте все предметы разделяются на необходимые и ненужные. Производится удаление ненужных предметов. Эти действия на рабочем месте приводят к улучшению культуры и безопасности труда. Все сотрудники вовлекаются в отсортировку и определение предметов, которые должны быть:

- а) немедленно удалены и утилизированы;
- б) перенесены в место для хранения;
- в) оставлены, как необходимые и для выполнения работы.

Необходимо установить правила, каким образом делать отсортировку ненужного.

Шаг 2 – SEITON - Самоорганизация, соблюдение порядка, определение для каждой вещи своего места.

Навести порядок с необходимыми предметами. Необходимые предметы располагают на определенные места так, чтобы они были легко доступными для каждого, кто пользуется ими! Следует также промаркировать их для быстрого поиска.

Шаг 3 - SEISO – Соблюдение чистоты, систематическая уборка.

Создается система, в которой ничего больше не загрязняется. Убедиться, что всё находится на своих местах. Рабочие зоны для рабочих мест должны быть разграничены и обозначены. Регулярно и часто убирать, чтобы в случае, когда вам что-нибудь понадобится, оно находилось на месте и в рабочем состоянии. Тщательная уборка оборудования обеспечивает предотвращение и идентификацию возможных проблем в работе.

Шаг 4 – SEIKETSU - “Стандартизировать” процесс.

Поддерживать порядок и чистоту посредством регулярного выполнения первых трех шагов. Самые эффективные решения, найденные в ходе реализации первых трех шагов необходимо закрепить письменно, чтобы стать наглядными и легко запоминающимися. Разработать стандарты документов,

приемов работы, обслуживания оборудования, техники безопасности с использованием визуального контроля.

Шаг 5 – SHITSUKE - Совершенствование порядка и дисциплина.

Для поддержания рабочего места в нормальном состоянии выполнять работу дисциплинированно, в соответствии с установленными стандартами. Осознание системы 5S как общепринятой повседневной деятельности и ее совершенствование. Визуализировать действия по улучшению: выявлять улучшения в оборудовании; записывать предложения для улучшений; внедрять новые улучшенные стандарты.

5S – это методика для конструирования, организации и стандартизации рабочей среды:

1. 5S - это упорядоченный образ действий для конструирования, организации и стандартизации рабочей среды. Хорошо структурированные условия работы облегчает труд и являются хорошим мотивирующим средством.
2. Улучшает эффективность работы, которая оказывает помощь в росте результатов и помогает идентифицировать себя с рабочим местом или рабочей системой.
3. Помогает организации офиса, рабочего места и рабочей системы в целом через: сокращение потребности в том, что необходимо; установление того, где это необходимо и сколько из этого необходимо.

Для обеспечения постоянства чистоты и порядка оказывают помощь, с одной стороны, стандартизация внедряемых процессов и принимаемых мер, с другой стороны, проведение аудита, возможно, во взаимосвязи с системой вознаграждения.

Данная концепция служит рекомендацией для предприятия.

2.7 Оценка эффекта проведенных мероприятий

После внедрения автоматизации деятельность ресторана стала более слаженной, упрощенной, заказы стали поступать к гостю намного быстрее, информационные потери уменьшились, деятельность сотрудников находится полностью под контролем.

Сам бизнес-процесс стал намного слаженней, и проходит гораздо быстрее, заказ к гостю поступает намного быстрее, кухня работает слаженно, как следствие выросла прибыль на предприятии, за счет увеличения оборота на производстве.

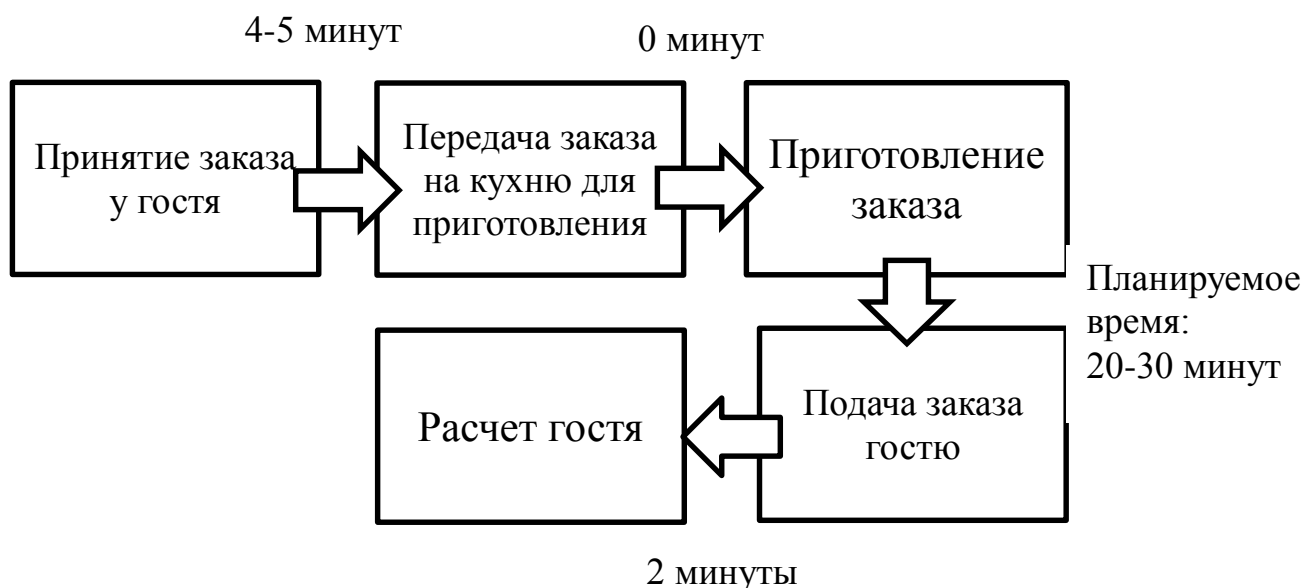


Рис.4 Бизнес-процесс «Обслуживание гостя» после внедрения автоматизации

Гости рассаживаются за столиком, и готовы рассмотреть меню. Официант предоставляет меню и готов оказать необходимую консультацию в процессе формирования заказа. Тут возможны два варианта событий. Официант может предоставить планшет, и посетитель сам сделает необходимый заказ. Либо посетителям предоставляется традиционное меню, а официант оформляет заказ через планшет.

После того, как заказ оформлен, и отправлен в учетную систему, на основе заказа создается цепочка документов.

В кофейни «Бисквит» на точке «Ресторанный зал» создается заказ от гостя, который введен в ресторанном меню планшета. Данный заказ от клиента сразу имеет признак утверждения, и больше не изменяется.

На его основе создается расходная накладная. Данная расходная накладная может пополняться последующими заказами и будет проведена в конце посещения для проведения расчета.

На основе клиентского заказа ресторанный зал выставляет требование на передачу на кухню для блюд, которые производит кухня, а так же на бар за напитками и коктейлями, которые готовит бар. Таким образом, наш заказ будет расщеплен на два требования на передачу для кухни и бара, каждое требование содержит только те товары, за предоставление которых отвечает каждая из точек (кухня или бар). Информация о том, какое блюда на какой точке производится, содержится в карте перенаправления заказов ресторанный зала.

Как только требование на передачу поступает в кухню, установленный на кухне компьютер автоматически распечатывает требование на передачу. Старший повар распределяет задачи между поварами на основе распечатанного требования на передачу.

На точках «Кухня» и «Ресторанный зал» автоматически формируются накладные на передачу, по которым готовые изделия будут переданы в ресторанный зал для выдачи посетителю. В момент передачи готовых изделий официанту ресторанный зала старший смены на кухне проводит данную накладную. В процессе проводки документа автоматически формируется производственный акт на передаваемые блюда. В результате производственного цикла остатки ингредиентов уменьшаются согласно рецептурным картам. Старшему смены достаточно нажать на кнопку

проведения документа. Никакой дополнительной информации он не вводит. Все максимально автоматизировано.[33, с.251]

В процессе посещения клиент может сделать несколько заказов, в этом случае цикл снова повторяется, начиная с пункта 3, с той разницей, что новая расходная накладная на этого посетителя не создается, а товары из нового заказа добавляются в уже существующую открытую накладную.

В конце посещения официант проводит расходную накладную, и печатает чек для расчета. Если у клиента имеется дисконтная карта, данные по ней вводятся через сканер штрих-кода. В чеке в итогах печатается как итоговая сумма, так и сумма скидки.

После того, как клиент оплатил свое посещение, официант вносит оплаченную сумму в приходный кассовый ордер по нажатию на кнопку «Оплатить» в расходной накладной.

Стоит обратить внимание, на точке «Ресторанный зал» при данной схеме в реестре всегда присутствуют некоторые товары. Это те товары, которые были заказаны гостем, после чего были приготовлены кухней либо баром, и затем были поданы клиенту. В конце посещения официант проводит расходную накладную, по которой заказанные блюда передаются в собственность клиенту, и списываются с остатков ресторанный зала. В конце рабочей смены на точке «Ресторанный зал» текущих остатков быть не должно. [33, с.45]

Нулевые остатки говорят нам о том, что все товары, переданные в ресторанный зал кухней, были получены клиентом по расходным накладным. Если на точке имеются товарные остатки, это говорит о проблеме, в которой необходимо разобраться. Как правило, эта ситуация может возникнуть в результате ручного вмешательства в процесс. Автоматизация располагает мощным набором инструментов для выяснения причины. Карточка движения

товара покажет проблемный участок. Без ручного вмешательства вся схема работает исключительно надежно.

Рассмотрим теперь схему расположения оборудования.

Официант с помощью планшета принимает заказ. Второй вариант, когда сам посетитель оформляет заказ с помощью планшета.

За барной стойкой также находится компьютер, с помощью которого бармен вводит продажи с бара. Чтобы облегчить процесс ввода товаров в накладную, удобно воспользоваться ламинированными карточками небольшого размера для наиболее часто используемых товаров. На карточке удобно разместить название товара и его штрих-код (как правило, собственный штрих-код). В случае, если приходит требование на передачу из ресторанный зала, то такой заказ печатается с помощью специального принтера (кухонный принтер). Бармен выполняет этот заказ, его забирает официант, и относит гостю.

На кухне также имеется компьютер с подключенным принтером. Так же автоматически, при поступлении требования на передачу из ресторанный зала, такое требование будет распечатано. Старший смены разрывает чек по товарным позициям, и раздает поварам в приготовление.

После того, как заказ приготовлен, старший смены проводит накладную на передачу в ресторанный зал. Официант забирает заказ и выносит гостю.

Официант также имеет свой компьютер с подключенным принтером. Когда приходит время расчета, официант открывает расходную накладную, вводит дисконтную карту гостя, и проводит накладную. После этого печатает чек. Чек предоставляется гостю для расчета.

Какое оборудование необходимо.

1. Ресторанный зал. Компьютер и принтер чеков для официанта.
Планшет для официанта или несколько планшетов для выдачи гостям.
2. Бар. Компьютер, принтер чеков, сканер штрих-кодов.

3. Кухня. Компьютер и принтер чеков для старшего смены.

4. Компьютер для офиса.

Данная машина используется администратором ресторана для ввода изделий и блюд, их рецептурных карт, карт перенаправления заказов, дисконтных карт гостя. В зависимости от объема работ, таких компьютеров может быть несколько, и за ними будет работать несколько сотрудников, у которых разделены обязанности.

Таким образом, мы видим, что данные по заказу вводятся только один раз через планшет, после чего идет движение документов без какого-либо ручного ввода товаров, цен и количеств. Все максимально автоматизировано. Когда какая-либо операция исполнена, достаточно провести документ однократным нажатием кнопки. Это занимает минимум времени.

Полный контроль над товарными остатками в реальном времени. Мы всегда знаем, какие ингредиенты имеются в распоряжении кухни, мы всегда знаем, какие нам необходимы закупки. Мы контролируем остатки кассы бара и ресторанный зал. В любой момент мы можем снять остаток кассы и сверить его с расчетным значением. Фактически мы контролируем все процессы.

Данная схема имеет практически неограниченные резервы роста. Если в зале нужно увеличить количество официантов, или у нас увеличивается количество залов, или добавляется еще одна кухня – без проблем сможет учитывать все особенности вашего ресторанного комплекса.

Если гостю не удалось быстро позвать официанта, он может передумать и отказаться от своего пожелания. В результате ресторан упускает прибыль. На наш взгляд, наиболее удачной является схема, при которой официант всегда присутствует в ресторанном зале, следит за залом, и готов принять заказ в любой момент времени. После того, как заказ принят, сотрудник, отвечающий за сервировку, вынесет из кухни готовое блюдо. Мы

имеем разделение обязанностей. Один сотрудник присутствует в зале постоянно и неотлучно, второй отвечает за вынос блюд и сервировку. Как показывает практика, такая схема позволяет двум людям эффективно обслужить зал из 8-10 столиков при самой высокой нагрузке. Постоянное присутствие официанта в зале приводит к тому, что любое пожелание гостя будет исполнено безотлагательно. Это прямое увеличение выручки и, как следствие, прибыли. При этом удовлетворенность гостя также будет на высоте.

Глава 3 . Корпоративная социальная ответственность предприятия

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — явление достаточно новое для нашей страны. Вместе с тем, оно уже давно и активно развивается на Западе и является нормой для современного цивилизованного бизнеса. Существует несколько определений этого термина. И, пожалуй, наиболее точно его характеризует следующее. КСО — это концепция, в соответствии с которой компания учитывает интересы общества и берет на себя ответственность за влияние своей деятельности на гостей, потребителей, работников, поставщиков, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду. Только при условии своевременного и адекватного восприятия российским бизнесом основных принципов корпоративной социальной ответственности она сможет стать двигателем позитивных перемен в социально значимых сферах общества, создавать и поддерживать достойные условия труда занятого на его предприятиях персонала.

Социальная ответственность бизнеса носит многоуровневый характер:

Базовый уровень предполагает выполнение следующих обязательств: своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, по возможности — предоставление новых рабочих мест (расширение рабочего штата).

Второй уровень предполагает обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы. Такой тип ответственности был условно назван «корпоративной ответственностью».

Третий, высший уровень ответственности предполагает благотворительную деятельность.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, работа по повышению качества взаимоотношений с внешними и внутренними клиентами;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.
- К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:
- Спонсорство и корпоративная благотворительность.
- Содействие охране окружающей среды.
- Взаимодействие с местным сообществом и местной властью.
- Готовность участвовать в кризисных ситуациях.
- Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).

Инструменты реализации социальных программ

1) Благотворительные пожертвования и спонсорская помощь — форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, помещения для проведения мероприятий, транспорт, оборудование, призовые фонды, оплата счетов организаций-получателей помощи и др.)

2) Делегирование сотрудников компании — добровольное вовлечение сотрудников компании в социальные программы внешней направленности через безвозмездное предоставление получателям времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей сотрудников

3) Денежные гранты — форма адресной финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию социальных программ в области образования и на цели проведения прикладных исследований. Гранты — один из наиболее доступных и традиционных инструментов реализации социальных программ. Как правило, гранты в той или иной степени связаны с основной деятельностью компании и стратегическими целями бизнеса

4) Корпоративное спонсорство — предоставление компанией (корпорацией) различных ресурсов для создания объектов или сооружений, поддержки организаций или мероприятий, как правило, носящих публичный характер, в целях своей рекламы

5) Корпоративный фонд — фонд, создаваемый компанией (корпорацией) в целях реализации ее социальной деятельности

6) Социальные инвестиции — форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных партнерских социальных программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества

7) Социально значимый маркетинг — форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара на проведение социальных программ компании

8) Спонсорство — осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах

Социально ответственная компания располагает возможностями, чтобы привлечь и удержать талантливых специалистов. Кроме того, она располагает доверием инвесторов и имеет возможность получать долгосрочные инвестиции. Особенно это важно в условиях экономического кризиса.

Предприятие ООО «Гильдия» в будущем стремится стать социально ответственной компанией. На текущий момент времени, ООО «Гильдия» не уделяет должного внимания вопросам КСО. С моей точки зрения, это связано с достаточно небольшим сроком функционирования компании на рынке г. Лесосибирска и Красноярского края, а также размером и оборотом предприятия.

В целом, ООО «Гильдия» ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни.

Таблица 7 - Основные стейкхолдеры компании

Прямые стейкхолдеры компании	Косвенные стейкхолдеры компании
Сотрудники компании	Экологические и природоохранные организации и фонды
Потребители компании	Благотворительные организации и фонды
Налоговые органы	Детские дома
Государственные внебюджетные фонды	Школы и детские сады
	Население регионов

Так, основным объектом социальной ответственности компании являются сотрудники компании, которые, помимо того, что защищены различными социальными пакетами от компании, еще и пользуются различными социальными программами, проводимыми в компании для своих сотрудников.

Потребители также относятся к КСО компании, поскольку компания прилагает все усилия для предоставления им экологически чистой продукции.

Налоговые органы и государственные внебюджетные также относятся к прямым стейкхолдерам, поскольку получают от компании плату (налоги, сборы) за воздействие на окружающую среду, а также взносы на социальное обеспечение своих работников (пенсионное обеспечение, социальное страхование, медицинское обеспечение).

К косвенным стейкхолдерам компании можно отнести:

- экологические и природоохранные организации и фонды (компания стремится обеспечить свою работу с наименьшими ущербом для окружающей среды);
- благотворительные организации и фонды (проведение компанией различных благотворительных акций, праздников и пр.);
- детские дома, школы и детские сады (проведение праздников, получение материальной помощи);
- население регионов (открытие новых скверов, детских площадок, библиотек и прочих объектов социальной сферы).

Структура программ КСО компании представлена в табл. 8.

Таблица 8- Структура программ КСО компании

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Посадка деревьев на территории детского дома в г.Лесосибирске	Социальные инвестиции и	Население Лесосибирска (сотрудники, родители и дети)	15.04.2015 г.	Организация досуга граждан города с детьми
Приготовление большого торта и развлекательной программы на «День защиты детей»	Социальные инвестиции и	Сотрудники ООО «Гильдия»	01.06.2015 г.	Организация досуга граждан города с детьми
Проведение акции «Помоги собраться в школу» в г. Лесосибирске	Социальные инвестиции и	Население города Лесосибирска	01.10.2015 г.	Социально незащищенные слои населения тех населенных пунктов, в которых

				проходила акция
--	--	--	--	--------------------

В целом, рассматриваемая компания осуществляет как социальные инвестиции, так и активно пропагандирует социально-ответственное поведение собственного персонала.

Также в рамках КСО компании необходимо рассмотреть затраты на данные цели – табл. 9. Данные, представленные в табл. 8, получены на основании финансовой отчетности компании.

Таблица 9- Затраты на социальные мероприятия компании за 2015 гг.

№ п/п	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Посадка деревьев на территории детского дома в г.Лесосибирске	Тыс. руб.	5800,0	5800,0
2	Приготовление большого торта и развлекательной программы на «День защиты детей»	Тыс. руб.	5650,0	5650,0
3	Проведение акции «Помоги собраться в школу» в г. Лесосибирске	Тыс. руб.	2000,0	2000,0

В целом, на основании данных таблицы 3, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые в рассматриваемой компании программы и акции КСО полностью соответствуют стратегии и миссии компании.

2. Для рассматриваемой компании одинаково важны внешняя и внутренняя КСО.

3. Представленные в табл. 8-9 и программы КСО полностью удовлетворяют интересам стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ КСО, следующие: социальная реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу компании).

5. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение).

7. Также организации стоит разработать внутренние нормативные документы и регламенты, определяющие социальную ответственность перед своими работниками. И в последующем разместить материалы на официальном сайте, после его разработки. Это будет популяризировать компанию как социально ответственную.

Выводы по разделу:

Социальная ответственность бизнеса – новая цивилизационная ступень развития общества и бизнеса, позволяющая найти консенсус между коммерческими интересами корпорации и ожиданиями общества. КСО – концепция, которая показывает, что возможно устойчивое сосуществование бизнеса и общества.

Корпоративная социальная ответственность находится на стыке дисциплин (экономики, связей с общественностью, управления предприятием и пр.). В разрезе связей с общественностью корпорации, она полностью

совпадает с целями PR-деятельности, т.е. способствует построению гармоничных взаимовыгодных отношений между корпорацией и всеми заинтересованными сторонами. КСО расширяет спектр коммуникационных возможностей связей с общественностью корпорации, привнося новые инструменты взаимодействия со стейкхолдерами.

Основным критерием оценки деловой репутации является отношение заинтересованных сторон к самой корпорации. Поэтому корпорация, которая предполагает обладать хорошей деловой репутацией должна в первую очередь поставить перед собой задачу по построению гармоничных коммуникаций со всеми заинтересованными сторонами, что она может осуществить при помощи КСО.

Заключение

В заключении следует отметить, что вы поставленные задачи были выполнены.

Были изучены все инструменты по повышению эффективности бизнес-процессы и выявлены и проанализированы наиболее подходящие, такие как автоматизация предприятия и концепция бережливого производства.

Разработан план мероприятий по повышению эффективности бизнес-процессов на предприятии.

Для автоматизации и ускорения их работы на предприятии было принято решение о внедрении автоматизации этих процессов с помощью компьютерных программ, что увеличило скорость работы бизнес-процесса, пропала проблема с потерей информации, сократились издержки на предприятии.

Польза от такого развития колоссальна. Во-первых, это экономия времени и денежных средств. Не придется больше проводить ревизию и пересчет. Во-вторых, такая система способна разрешать многие вопросы, связанные с развитием бизнеса. И, в-третьих, - это информирование и контроль всех процессов на предприятии.

Ресторанная АСУ позволяет более эффективно управлять предприятием, чтобы определять, какие шаги приносят прибыль, а какие — не срабатывают, для чего необходимо проанализировать накопленные данные.

Внедрение концепции бережливого производства служит рекомендацией для предприятия, данная концепция уменьшит время приготовления, так как процесс станет более слаженный. Используя принципы и инструменты бережливого производства, можно значительно повысить эффективность производства, качество продукции, производительность труда, снизить материальные и временные затраты, сократить время выполнения заказов, уменьшить период освоения новых изделий, повысить конкурентоспособность предприятия

Список публикаций

1. Маргович Е.А. Современные инструменты анализа конкурентной среды [Электронный ресурс] // Sci-Article. – - Режим доступа: <http://sci-article.ru/stat.php?i=1419762783>
2. Маргович Е. А. Информационные технологии в сфере анализа государственных расходов [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 3 (16). - С. 1-4. - Режим доступа: http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_16/HichinMargovich%20E.A..pdf
3. Маргович Е.А., Панькова М.К. Конкурентная среда: методы исследования [Электронный ресурс] // Научный Альманах. Интернет-журнал. 2016 №3-1(17) – Режим доступа: <http://ucom.ru/doc/na.2016.03.01.pdf>.

Список использованных источников

1. ГОСТ Р 50647-2010 «Услуги общественного питания. Термины и определения»
2. Абдакиев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов/ Абдакиев Н.М. - М.: Эксмо, 2009. - 229с.
3. Анурова Н. Персонал в ресторане. Как создать профессиональную команду. – М.: Перспектива, 2012. – 389 с.
4. Аристов О.В. Управление качеством. - М.: Инфра-М, 2013. - 118 с.
5. Блинов А.О. Исследование систем управления/ Блинов А.О. М.: Элит, 2008. - 341 с.
6. Блошнина Е.Г. Реинжиниринг бизнеса/ Блошнина Е.Г. М.: Финансы и статистика, 2010. - 152с.
7. Бойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса/ Бойхман Е.Г. М.: Финансы и статистика, 2010. - 152с.
8. Богушева В.И. Организация обслуживания посетителей ресторанов и баров: учебник. - РнД.: Феникс, 2012. – 368 с.
9. Белошапка М.И. Технология ресторанного обслуживания. – М.: Академия, 2012. – 223 с.
10. Виханский О.С. Менеджмент / Виханский О.С., Наумов А.И. - М.: Экономистъ, 2009, 342 с.
11. Воронин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов/ Воронин В.В. М.: РИА "Стандарты и качество", 2008. - 421 с.
12. Ворсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/ Ворсон М. М.: Аудит, 2008. - 112с.
13. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. / Елиферов В.Г. М.: ИНФРА - М, 2009. - 237 с
14. Кондраков Н.П. Самоучитель по бухгалтерскому учету. – М.: Кнорус, 2011. – 354 с.

15. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. - М.: Инфра-М, 2012. – 368 с.
16. Кондратьев К.П. Организация обслуживания на предприятиях общественного питания: учеб. пособие. - Улан-Удэ.: Изд. ВСГТУ, 2007. – 287 с.
17. Кучер Л.С., Шкуратова Л.М. Организация обслуживания общественного питания: Учебник. - М.: Деловая литература, 2012. – 368 с.
18. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивости развития / Под ред. Т. Конти, Е. Кондо, Г. Ватсона / Пер. с англ. — М.: «Стандарты и качество», 2011. – 452 с.
19. Кристофер Энертон-Томас Ресторанный бизнес. – М.: Росконсульт, 2001. – 245 с.
20. Кузнецов А.П. Методика внутреннего аудита системы управления качеством// Управление компанией. – 2007. – №12. – С. 9-12.
21. Кучер Л.С. и др. Ресторанный бизнес в России: Технология успеха. – М.: РосКонсульт, 2005. – 468 с.
22. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания. – М.: Академия, 2011. -75 с.
23. Муэрс Р. Эффективное управление: Практическое руководство / Пер. с англ. – М.: Академия, 2013. – 147 с.
24. Нив Р. Генри. Принципы построения устойчивого бизнеса / Генри Р. Нив; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008
25. Оголева Л.Н. Радикальный реинжиниринг производства/ Оголева Л.Н. М.: ИНФРА - М, 2010. - 245 с.
26. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса/ Ойхман Е.Г. М.: Финансы и статистика, 2010. - 152с.
27. Репин В.В. Бизнес-процессы компании. Построение, анализ, регламентация. М: Экономистъ-2008 г., С.238

28. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/ пер. с англ., под ред. Н.Д. Эриашвили. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 224 с.
29. Радченко Л.А. Обслуживание на предприятиях общественного питания. – М.: Феникс, 2011. – 379 с.
30. РиВелл Дж. Б. Главное о качестве. Справочник от А до Я / Пер. с англ. — М.: «Стандарты и качество», 2011. - 232 с.
31. Селиванов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. / Селиванов В.Г. М.: ИНФРА - М, 2009. - 237 с.
32. Тальянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов/ Тальянов Г.Н. М.: Финансы и статистика. 2010. - 341 с.
33. Стандартизация и сертификация в сфере услуг: Учеб. пособие / Под ред. А.В. Ракова. – М.: Академия, 2012. -.124 с.
34. Усов В.В. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания. – М.: Академия, 2011. – 415 с.