МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ
«МУРМАНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ СЕРВИСА»

Допущено к защите
Зам. директора по УПР
_____ Л. В. Корнилова
«____»_____20___г.

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Специальность: 43.02.03 «Организация обслуживания в общественном питании»
Группа: ОП-171

Студент: _____Вихарева
Руководитель: _____К.Ю. Селяво
Нормоконтроль: _____Пушкова

Мурманск
2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ культуры обслуживания посетителей.....5
1.1 Понятие культуры обслуживания 5
1.2 Культура обслуживания в современном обществе 10
1.3 деловой этикет сервисной деятельности 13
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ «ГУБЕРНСКИЙ».....20
2.1 Организационно-правовая деятельность предприятия 20
2.2 Финансовые показатели деятельности кафе «Губернский» 22
2.3 анализ качества обслуживания в кафе «Губернский» 26
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КУЛЬТУРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ООО «ГУБЕРНСКИЙ».....29
3.1 Выявленные недостатки на предприятии, связанные обслуживанием посетителей 29
3.2 Рекомендации по совершенствованию сервиса на предприятии 30
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....38
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ.....40
ПРИЛОЖЕНИЯ.....42

ВВЕДЕНИЕ

Индустрия отдыха и развлечений очень специфическая и многогранная отрасль экономики, объединяющая предприятия, производящие, как материальные, так и нематериальные продукты (услуги). В этом заключается ее отличительная особенность от других отраслей экономики и значительно увеличивает сложность управления, как отраслью в целом, так и отдельно взятыми предприятиями. Развлекательные услуги невозможно складировать и сохранять, как материальные товары. Их производство, т.е. оказание услуги и потребление, происходит одновременно. Вопросы качества услуги и постоянство этого параметра во времени зависят от очень многих субъективных факторов, в частности, от личностных характеристик тех субъектов, которые оказывают и получают услуги. Существует также много специфических особенностей и в области экономических аспектов управления индустрией развлечений, поскольку эффективность функционирования очень сильно зависит от влияния различных факторов, таких как политические, экономические, социальные, экологические.

Актуальность данной темы обуславливается тем, что необходимость развития сферы услуг требует существенной перестройки структуры потребления населения, значительного возрастания доли услуг и сокращения удельного веса материального потребления. Коренным образом нужно улучшить качество и культуру обслуживания, увеличить объем реализации услуг, внедрить их новые виды и формы.

В условиях современного рынка организация услуг и профессионализм тех, кого видит гость в ресторане, кафе, в значительной мере влияет на прибыль заведения, его популярность и количество гостей. Некоторые российские предприятия общественного питания вполне соответствуют лучшим западным образцам по качеству блюд и качеству обслуживания, но сервис, культура обслуживания, отношения с гостем заслуживают большего внимания, чем им уделяется в настоящее время.

Объектом данной работы являются услуги питания.

Предметом исследования выступила организация услуг питания на примере кафе «Губернский».

Цель дипломной работы - исследование методологических основ обеспечения и управления качеством оказываемых услуг в сфере сервиса и разработка мероприятий по совершенствованию услуг питания в организациях общественного питания на примере кафе «Губернский».

Задачи, решение которых необходимо для достижения поставленной цели:

- раскрыть теоретические основы организации услуг питания;
- проанализировать организацию услуг питания на основе предприятия общественного питания кафе «Губернский»
- выявить существующие проблемы организации услуг питания в кафе «Губернский»;
- разработать рекомендации по совершенствованию услуг питания и произвести оценку эффективности рекомендаций.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КУЛЬТУРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОСЕТИТЕЛЕЙ

1.1 Понятие культуры обслуживания

Понятие культуры обслуживания относится ко всему сектору национальных услуг страны, к отдельным отраслям, к каждой компании. Деятельность конкретного сотрудника может (или не может) соответствовать требованиям культуры обслуживания в пределах разнообразия услуг, в которых он работает. В то же время культура обслуживания на всех уровнях взаимосвязана, образуя единые стандарты обслуживания. [11]

Корни многих особенностей культуры обслуживания всегда связаны с национальными элементами культуры труда, с профессиональной культурой отрасли и корпоративной средой. Например, известно, что в дореволюционной России различные ремесленные и торговые корпорации разработали строгие критерии культуры обслуживания. Определенные стандарты качества, этические принципы работы с партнерами и клиентами были разработаны трейдерами, сотрудниками таверн, бань, гостиниц и т. д.

Подрыв частных предпринимательских традиций в производстве услуг оказал разрушительное воздействие на многие аспекты культуры обслуживания. Но определенная часть конструктивных элементов служения прошлых времен, связанных с психологией, чертами национального характера, сохраняется и по сей день. Сегодня наблюдается возрождение многих конструктивных традиций, связанных с культурой служения.

Перед современной российской службой стоит задача сочетания национальных особенностей и международных принципов культуры обслуживания. Многие новые аспекты культуры обслуживания приобретают сегодня универсальный международный характер. Поэтому, в первую очередь, необходимо указать рациональные требования к культуре труда, связанные с технической и технологической стороной службы, с качеством и динамикой ее

развития, с психологией и эстетикой обслуживания.

В любой стране предприниматели и сервис-менеджеры готовы использовать национальные традиции обслуживания, если они не противоречат современным требованиям и повышают эффективность сервисной деятельности в целом. Управление услугами основано на том факте, что в культурном, то есть высококачественном, стремлении к совершенству обслуживание клиентов выгодно (и, прежде всего, для самих сотрудников). Отсутствие культуры обслуживания заметно отражается на снижении выручки и конкурентоспособности компании.

Поэтому в развитых странах мира разрабатывается набор единых требований к культуре обслуживания, который внедряется в практику фирм и контролируется. В то же время стратегия управления построена таким образом, чтобы сотрудники были единомышленниками, а не навязывали персоналу обслуживаемую культуру исключительно заказными методами. Они проводят специальные занятия с сотрудниками, выявляют ошибки в освоении этики и эстетики обслуживания.

Такой гибкий, но в то же время жесткий подход не мог быть развит в советском секторе услуг, хотя тогда большое внимание было уделено культуре обслуживания со всех уровней лидерства отрасли. Высшие органы власти обязывали руководителей предприятий бороться в командах за культуру обслуживания клиентов. Соответствующие требования были записаны в служебных обязанностях, вывешены на видном месте в помещении для приема посетителей. За нарушение соответствующих положений социалистических обязательств, связанных с культурой службы, к работнику могут быть применены административные или экономические санкции.

Однако работник сферы услуг того периода, во-первых, не был заинтересован в эффективной работе - качество и растущий объем труда практически не влияли на вознаграждение, а во-вторых, некачественное обслуживание было широко распространено и не повлекло за собой серьезных последствий для халатного работника. , Поэтому грубость и небрежность к

потребителю нередки.

Сегодня в практике бытового обслуживания положительные сдвиги очевидны в следующих областях:

существует борьба за потребителя - поставщики услуг осознают важность потребителей в развитии бизнеса и конкуренции;

многие организационные и технологические аспекты обслуживания преобразуются в лучшую сторону: многие операции выполняются посредством автоматизации и с использованием компьютерных технологий;

больше внимания уделяется эстетическим аспектам сервиса. Примером этого является привлекательный вид на витрины магазинов, витрину товаров, интерьеры приемных и контактные площадки сервисных предприятий.

Однако многие аспекты культуры обслуживания все еще недостаточны для современного мира.

Трудовая культура работника сервисного предприятия (или компании) предполагает следующие профессиональные характеристики их работы:

профессиональная подготовка;

высокий уровень профессионализма (дисциплина, ответственность, владение профессиональными навыками, мастерство, широкие горизонты и правильное общее развитие);

организационное и технологическое совершенствование труда.

Перед руководством службы стоит задача повышения профессиональной подготовки работников, повышения их квалификации и планирования карьерного роста наиболее перспективных из них.

Важно, чтобы все сотрудники понимали важность повышения профессиональных навыков как для индивидуального развития, так и для эффективной работы компании. Профессионализм в работе формирует положительный имидж компании в представлении клиентов, что сопровождается ростом доходов, хорошей репутацией в профессиональной среде.

В сфере услуг психологические характеристики процесса обслуживания

клиентов приобретают большое значение. В этом направлении руководители и сотрудники компании должны обратить внимание на следующие аспекты своей работы:

- воспитывать конструктивные индивидуальные психологические качества сотрудников, которые находятся в контакте с клиентами;
- направить атмосферу обслуживания в целом в позитивное психологическое русло;
- создать условия для проявления позитивных психологических свойств потребителей.

Необходимо провести тщательный отбор работников, которые работают в зоне контакта в контакте с потребителями. Психологические характеристики работника должны соответствовать операциям и характеру его работы. По крайней мере, следует избегать резкого несоответствия между психологией работника и характером работы (например, не поручать работу, связанную с быстрой реакцией на работника с медленным типом психики).

Для сотрудника зоны контакта важно иметь возможность связаться с потребителем, уметь ненавязчиво выяснять его запросы и предлагать нужный товар или услугу.

Сам работник должен оставаться дружелюбным, вежливым и сдержанным в течение всего периода общения с клиентом. Даже если он не осмелится купить продукт или услугу, проявить нетерпение нельзя, не говоря уже о том, чтобы выразить недовольство. Если клиент не совершил покупку, сотрудники компании должны относиться к нему как к потенциальному покупателю, приглашая его прийти в будущем.

Культура обслуживания - это качество обслуживания. Качество обслуживания - это совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, которые обеспечивают удовлетворение установленных или ожидаемых потребностей потребителя. В соответствии с определением Международной организации по стандартизации (ISO), качество - это

совокупность свойств и характеристик продукта, которые дают ему возможность удовлетворять определенные или предполагаемые потребности. [5]

Существует также определение качества продукта, данное в ГОСТ 15467-79, согласно которому «качество продукта - это совокупность свойств продукта, которые определяют его пригодность для удовлетворения определенных потребностей в соответствии с его назначением».

Качество обслуживания характеризуется качественными показателями.

Показатель качества обслуживания - это количественная характеристика одного или нескольких свойств услуги, которая определяет его качество. Показатель качества обслуживания на предприятиях определяется:

- оперативность работы по подбору и организации туров по заявкам клиентов;
- вежливость обслуживания, которая выражается в сердечности сотрудников туристической компании, их внимании к потребностям каждого клиента, терпении при обсуждении маршрута;
- соответствие предлагаемого тура реальному содержанию;
- наличие согласованности всех компонентов комплексного обслуживания.

Показатели качества обслуживания используются:

- При формировании номенклатур показателей качества в стандартах и технических регламентах для отдельных групп однородных услуг, процессов предоставления услуг, сервисных предприятий, персонала и системы менеджмента качества;
- При разработке правил и рекомендаций по оценке соответствия услуг (процесс предоставления услуги, сервисной компании и персонала), стандартов, инструкций (методов) измерения (мониторинга, оценки) параметров и их метрологического обеспечения;
- При разработке правил маркировки, упаковки, транспортировки и хранения результатов услуг;

- При разработке правил эксплуатации, ремонта и рекламации о результатах обслуживания и (в части рекламации) о процессе предоставления услуги.

Кроме того, качественные показатели используются при составлении ряда качественных показателей в договорах (соглашениях).

Материально-техническая база:

- наличие рационального набора технологического оборудования, инвентаря отдельных типов и моделей, размеров, форм и назначений с учетом методов, используемых для продажи и обслуживания, спектра предоставляемых услуг;
- наличие помещений, необходимых для организации процесса обслуживания и рационального перемещения потребителей, обеспечения рационального распределения, максимальной видимости образцов продукции, описания услуг;
- наличие технических средств для обработки информации.

Эргономичные условия эксплуатации:

- Соблюдение антропометрических, физиологических и психологических характеристик потребителей;
- Комфорт и удобство потребителей при оформлении услуг, в том числе удобное размещение товаров на торговой площадке, потребителей в салоне, входов, выходов, секций, приемных пунктов, мебели и т. д.;
- Санитарно-гигиенические показатели (показатели микроклимата, запыленности, чистоты помещения и оборудования, чистоты и чистоты персонала, уровня шума и т. д.).

1.2 Культура обслуживания в современном обществе

Сегодня в практике российского сервиса положительные сдвиги налицо в следующих областях:

- производители услуг осознают важность потребителей в развитии бизнеса и конкуренции;
- идет борьба за потребителя;
- многие организационные и технологические аспекты обслуживания трансформируются в лучшую сторону: исчезли очереди в магазинах, многие операции выполняются посредством автоматизации и с использованием компьютерного оборудования и т. д.;
- больше внимания уделяется эстетическим аспектам обслуживания. Витрины, демонстрация товаров, интерьеры приемных и контактные зоны сервисного предприятия становятся привлекательными.

Тем не менее, многие аспекты культуры обслуживания остаются неизменными. В связи с этим мы более подробно рассмотрим те требования, которые предъявляются к современной культуре обслуживания.

Говоря о культуре обслуживания, мы, прежде всего, имеем в виду тот аспект, который связан с мастерством менеджеров, квалифицированных специалистов, рядовых сотрудников компании, профессиональными основами их деятельности. Культура труда работника сервисного предприятия или компании предполагает следующие профессиональные характеристики их работы:

- обучение;
- высокий уровень профессионализма (дисциплина, ответственность, владение профессиональными навыками, мастерство, широкие знания);
- организационное и технологическое совершенствование труда.

Перед руководством службы стоит задача углубления профессиональной и трудовой подготовки сотрудников, повышения их квалификации и планирования развития карьеры для наиболее перспективных из них. В то же время важно, чтобы все сотрудники понимали важность повышения

профессиональных навыков как для индивидуального развития, так и для эффективной работы компании.

В сфере услуг психологические характеристики процесса обслуживания потребителей приобретают большое значение. В этом направлении руководители и сотрудники компании должны обратить внимание на следующие аспекты своей работы:

- воспитывать конструктивные индивидуальные психологические качества сотрудников, которые находятся в контакте с клиентами;
- направлять целостную среду обслуживания в позитивное психологическое русло;
- создать условия для проявления позитивных психологических свойств потребителей.

В первом случае важно провести тщательный отбор работников, которые работают в зоне контакта в контакте с потребителями. Нелегко добиться того, чтобы психологические характеристики каждого работника гармонично соответствовали тем операциям и характеру труда, на которые возложены служебные обязанности. В этом случае следует избегать, по крайней мере, резкого несоответствия между психологией работника и характером работы, например, не поручать работу, связанную с быстрой реакцией работника с медленным типом психики.

Для сотрудника зоны контакта важно иметь возможность связаться с потребителем, уметь ненавязчиво выяснять его запросы и предлагать нужный товар или услугу. Например, показывая вещь, образец продукта или объясняя преимущества услуги, сотрудник должен понимать психологическое настроение клиента. Демонстрируя образец, вы должны сосредоточиться на его преимуществах и точных характеристиках. Ограничения также должны быть отмечены. В то же время важно не навязывать свою оценку, а также не отказываться от совета в тех случаях, когда клиент этого ожидает.

Сам работник должен оставаться дружелюбным и сдержанным на

протяжении всего периода общения с клиентом. Даже если он не осмелится купить продукт или услугу, проявить нетерпение нельзя, не говоря уже о том, чтобы выразить недовольство. Если клиент не совершил покупку, сотрудники компании должны относиться к нему как к потенциальному покупателю, приглашая его прийти в будущем.

1.3 деловой этикет сервисной деятельности

Этические основы сервисной деятельности формируются из тех мировоззренческих представлений, нравственных ценностей, которые определяют профессиональное поведение работников сервиса и регулируют их отношение с потребителями. Этические принципы предписывают работнику сервисного предприятия освоить такие отношения с клиентами, которые считаются в нашем обществе желательными, одобряемыми, стимулируются современной практикой сервиса и тем самым облегчают процесс обслуживания, делают его приятным и эффективным для обеих сторон. [20]

Какие этические принципы и нравственные категории следует признать ключевыми для сервисной деятельности? Вот важнейшие среди них:

- честность и порядочность по отношению к окружающим;
- совестливость и открытость в отношениях с потребителями;
- уважение к их достоинству;
- осознание своего профессионального долга (обязанностей) во взаимодействии с ними.

Указанные принципы составляют ту нравственную основу, без принятия которой не имеет смысла браться за работу в сфере сервиса. Конечно, немало работников сферы сервиса способны гораздо глубже продумать этическую основу своей профессии: увидеть в ней такие стороны, которые дают возможность саморазвития, приносят им удовлетворение, наделяют их труд

нравственным потенциалом.

Вместе с тем не весь арсенал общеэтических принципов и норм может быть задействован в деятельности сервисного предприятия, а лишь те, которые сопрягаются с сущностью сервиса как сложного профессионально-экономического и общественного феномена. Так, вовсе не обязательно персонал должен взаимодействовать с клиентами на основе личной привязанности, любви, абсолютного доверия, т.е. тех принципов, которые уместны в семейных или дружеских отношениях. В отношениях между работником и клиентом всегда должна сохраняться определенная дистанция, обусловленная их социально-функциональными ролями в пространстве рыночного обмена. Отбор этических принципов в процессе своих отношений с клиентами работники сервиса совершают, исходя из императивов профессионально-служебной этики.

Под профессионально-служебной этикой сервисной деятельности понимается совокупность требований и норм нравственности по отношению к работникам сервисных фирм, которые в обязательном порядке должны быть реализованы в процессе выполнения ими своих служебных обязанностей. Профессиональная этика позволяет конкретизировать те общие этические принципы, которые были указаны выше. Так, принятие принципов честности и порядочности делает невозможным обман потребителей, пренебрежение их интересами; опора на совестливость предостережет от поступков, причиняющих вред или неприятности клиентам; осознание своего профессионального долга ведет к тому, что работник четко представляет свои служебные обязанности, будучи готовым в любой момент оказать профессиональную помощь потребителю.

- Ниже перечислим основные нормы служебной этики, которые должны быть присущи всем работникам сервисной деятельности, независимо от того, где находится их рабочее место:
- внимательность, вежливость;
- выдержка, терпение, умение владеть собой;

- хорошие манеры и культура речи;
- способность избегать конфликтных ситуаций, а если они возникают, успешно разрешить их, соблюдая интересы обеих сторон.

Работники контактной зоны в дополнение к тем этическим нормам, которые перечислены, должны также проявлять:

- обходительность, любезность;
- радушие, доброжелательность;
- тактичность, сдержанность, заботу о потребителе;
- самокритичность по отношению к себе;
- готовность быстро реагировать, удерживая в зоне внимания сразу несколько человек или разные операции, которые осуществляются в процессе обслуживания;
- умение держаться спокойно и доброжелательно даже после обслуживания капризного клиента или напряженной смены;
- умение избегать неудовольствий клиентов и конфликтов.

Недопустимые нормы поведения и личностные качества, несовместимые с профессиональной этикой обслуживания:

- грубость, бестактность, невнимательность, черствость;
- нечестность, лицемерие;
- воровство, жадность, эгоизм;
- болтливость, разглашение приватной информации о клиентах, обсуждение с кем бы то ни было их недостатков и слабостей;
- неуступчивость, желание взять верх над клиентом, подчинить его интересы своим.

Не следует стремиться к тому, чтобы переделать или перевоспитать клиентов за время обслуживания -- их нужно принимать такими, какие они есть. Серьезные ошибки начинающих работников сервиса нередко бывают связаны с обидчивостью, с завышенными этическими требованиями по отношению к клиентам, что свидетельствует о личной уязвимости характера таких

работников. Важно избавляться от подобных установок.

Если работник допустил ошибку, он должен найти в себе силы извиниться перед клиентом. Целесообразно к каждому клиенту подстроиться (но не подлаживаться), развернув свое мастерство и умения навстречу его пожеланиям. При этом важно следить, чтобы в процессе обслуживания указанные качества не переходили в свою противоположность. Так, готовность прийти на помощь клиенту не должна переходить в угодливость, радушие -- в навязчивость и подобострастие, терпение -- в безразличие. [6]

Практика обслуживания порой рождает такие ситуации, когда неопытному работнику сложно разобраться в этических альтернативах. Как быть, если клиент требует от работника сервисного предприятия оказать дополнительные услуги, не входящие в его должностные обязанности? В данном случае ответная реакция работника, безусловно, должна определяться конкретной ситуацией. Если просьба высказывается в вежливой форме, а дополнительная услуга не занимает много времени и фирма заинтересована в сохранении клиента, то просьбу следует выполнить. Но работник не может потакать немотивированной грубости, неоправданным капризам клиента. Это, возможно, приведет к снижению достоинства работника и к деформации имиджа фирмы.

Еще одна неоднозначная ситуация: как поступить работнику, когда постоянный клиент, демонстрируя хорошее к нему расположение, навязывает дружеские личные отношения? Конечно, теплые отношения между производителем и потребителем услуг встречаются нередко. Иногда они действительно переходят в настоящую дружбу, которая выдержит испытание временем. Но такое происходит не всегда и не сразу. К тому же это не может случиться по желанию лишь одной стороны. Подлинная дружба возникает как итог искренних и длительных отношений между обеими сторонами. Пока такие отношения не сложились, работнику сервисного предприятия лучше всего придерживаться определенной дистанции в отношениях с конкретным потребителем, хотя он и может выделять его среди остальных клиентов.

В сфере услуг важность этических норм ощущается не только во

взаимодействии работников с потребителями, но и работников между собой. Многих из указанных выше нравственных принципов и этических норм работник должен придерживаться и в отношениях с коллегами. На сервисном предприятии особое значение приобретает нравственный климат, где отсутствуют конфликты и склока, где нет униженных, раздраженных, равнодушных, но все относятся друг к другу с уважением, вниманием. Исключительно важно создать в сервисном коллективе атмосферу взаимопомощи, умение работников трудиться совместно, а также в специальных группах обслуживания (в команде). Все это помогает общей цели: добиться эффективного обслуживания потребителей.[6]

В связи с перечисленными выше требованиями к этической стороне поведения работников сервисного предприятия уместно сказать несколько слов об их нравственном самосовершенствовании и умении себя организовать, эмоционально настроить на выдержанный, деловой лад. Перечисленные выше профессиональные и общественные требования к этике сервисной деятельности не должны создавать представления, что в сервисном обслуживании могут работать лишь совершенные в нравственном отношении личности. Известно, что здесь неплохо работают разные люди, в том числе и те, чье профессиональное поведение не во всем согласуется с этическими требованиями.

В данном случае необходимо учесть стремление самого работника к внутреннему развитию. Человек, который по своим чертам характера и социальным качествам способен и действительно хочет работать в сфере сервиса, рано или поздно придет к признанию важности высоких этических требований и культурных норм. У него возникнет искреннее желание сформировать у себя аналогичные качества характера и руководствоваться соответствующими принципами поведения. Он не сочтет для себя зазорным учиться у тех мастеров обслуживания, у которых такие принципы глубоко развиты. Его убежденность в эффективности подобного стиля общения будет тем прочнее, чем яснее он будет видеть: это успешно регулирует взаимоотношения между производителями услуг и клиентами, облегчает

трудовой процесс, позволяет работать с большей отдачей.

Если же работник не признает важности конструктивных качеств характера, высоких нравственных норм, не проявляет стремления овладеть ими, то его работа на сервисном предприятии будет доставлять множество неудобств всем: прежде всего ему самому, потребителям, а также фирме. Такой человек оказывается профессионально непригодным к работе в сфере услуг. Администрация и коллектив сервисного предприятия скорее всего выиграют от его ухода.

Все это означает, что процесс овладения принципами профессиональной этики сервиса доступен для подавляющего числа работников сферы сервиса. Однако чтобы этот процесс был успешным, работник должен приложить немало усилий для формирования у себя соответствующих ценностных ориентиров, качеств характера, привычек. Это нелегко и требует немалых усилий со стороны человека. Во многом облегчает этот процесс неукоснительное следование правилам служебного этикета.

Под служебным этикетом работников сервисной сферы понимают совокупность фиксированных норм, безальтернативных правил поведения, обусловленных служебным положением сотрудника фирмы, которым работник обязан следовать привычно, почти автоматически. [6]

Например, приемщица заказа или мастер, осуществляющий обслуживание, должны встречать посетителя приветливой улыбкой или каким-либо иным признаком расположения; они обращаются к нему на «вы», во время разговора повернуты к нему лицом, без крайней необходимости не отвлекаются на другие дела и т.п. В этом случае требованиям служебного этикета подчиняются все элементы их поведения: речь и тон, манеры и настроение, жесты и выражение лица. Напротив, недопустимы дурные привычки, жаргонные выражения, пренебрежение к клиенту и др.

В заключение укажем, что культура обслуживания невозможна без эстетических компонентов. Эстетика обслуживания связана с художественными аспектами услуги, с внешними формами окружающих предметов, которые

оцениваются как красивые, гармоничные. Печать хорошего вкуса, удобства и гармонии должна чувствоваться на всех материальных предметах, которые сопровождают процесс обслуживания: на здании и его архитектуре, интерьере помещений, на элементах декоративно-прикладного искусства, на организации рабочих мест. Особое внимание уделяется освещению и колориту интерьера.

Эстетическая культура работника сервиса связана с его внешним видом (одеждой, обувью, прической, аксессуарами). Его внешний вид в целом должен соответствовать служебным целям и согласоваться с интерьером. Поэтому во многих фирмах предпочитают одеть работников в униформу, которая разрабатывается специально и не должна выглядеть уныло или стандартно. Элементы эстетики должны также присутствовать в эмблеме фирмы, отражаться в дизайне оборудования, на упаковке товаров, сопровождающих обслуживание, и т.п.

Если все перечисленные элементы обслуживания -- профессионально-трудовые, психологические, этические, эстетические -- свойственны всем сотрудникам фирмы и находятся в гармоническом единстве, то это создает общий конструктивный стиль обслуживания. Подобный стиль оказывается весьма важным элементом имиджа сервисного предприятия, поэтому его нередко называют фирменным стилем.

Вместе с тем он формируется в том случае, если персонал овладел философией обслуживания, которая позволяет каждому работнику понять -- для чего ему необходима психологическая и этическая подготовка.

Философия обслуживания раскрывает социальное назначение сервисной деятельности в обществе и жизни людей, обосновывает тот вклад, который может быть сделан в этом направлении персоналом фирмы. Философию никоим образом нельзя сводить к должностным инструкции или перечню этических правил обслуживания. Рассматривая производителей и потребителей услуг как равноправных партнеров, определяя их общие цели в сервисной деятельности, философия способна продуцировать единые духовные ценности (например, «клиент всегда прав»), тем самым согласовывая и гармонизируя их поведение в

целом. В свою очередь слаженные действия и взаимопонимание всех участников сервисной активности ведут к тому, что позитивный эффект обслуживания многократно усиливается. В этом случае в фирме царит дух доброжелательности и хорошего настроения. Главное в том, что этим настроением заражаются клиенты, унося его с собой. Подобный оптимистический настрой способен привести их в эту фирму еще раз.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ «ГУБЕРНСКИЙ»

2.1 Организационно-правовая деятельность предприятия

Организационно-правовая форма предприятия «Отель Губернский» – общество с ограниченной ответственностью.(ООО) Кафе находится при гостинице «Губернский», по адресу: г. Мурманск, ул. Софьи Перовской д.3. Подходит как для будничного питания, так и вечернего досуга. Именно потому в меню ресторана алкогольная карта, широкий ассортимент супов, салатов, мясных и рыбных изысков, авторских закусок и оригинальных гарниров. Русская и европейская кухня, искусно приготовленные блюда, высокое качество обслуживания, гостеприимство и профессионализм сотрудников кафе - всё это в центре города Мурманска, по привлекательным ценам.

Дополнительные услуги: Разнообразная вкусная выпечка: сладкие булочки, пирожки, пироги открытые и закрытые, пицца - в наличии и на заказ. Кафе «Губернский» - это настоящий профессионал в проведении и организации мероприятий: от делового обеда и романтического ужина до стильного фуршета и грандиозного торжества. Для проведения праздника располагают банкетные

залы на 60 гостей, а для молодожёнов традиционно делают самые интересные предложения.

Целью кафе «Губернский» является удовлетворение постояльцев гостиницы «Губернский» и населения города в услугах общественного питания, а также получение прибыли за счет иных разнообразных видов деятельности.

В системе продаж участвует весь персонал заведения. Тем не менее, есть ключевые фигуры, способные в значительной степени влиять на поведение остальных сотрудников, создавать благоприятную рабочую атмосферу, формировать слаженную команду единомышленников. Через них происходит внедрение соответствующей корпоративной к ресторану. Весь коллектив кафе «Губернский» является единой командой, которая должна добиться общей цели – увеличения прибыли. Основной принцип, которым должен руководствоваться любой работник, независимо от его должности, уважение к личности. Кафе «Губернский» обеспечивает всем работникам равные возможности для проявления своих способностей в процессе трудовой деятельности.

Ресторан обслуживает гостей по системе «а ля карт».

Основными услугами являются услуги питания, услуги организации потребления и обслуживания и услуги по организации досуга посетителей. Перечень услуг, предоставляемых залом ресторана:

1 Услуга по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий включает:

изготовление кулинарной продукции и кондитерских изделий по заказам потребителей, в том числе в сложном исполнении и с дополнительным оформлением в зале ресторана;

2 Услуги по организации потребления и обслуживания включают:

- организацию и обслуживание торжеств, семейных обедов;
- организацию питания и обслуживания участников конференций, совещаний, культурно-массовых мероприятий в зонах отдыха и т.д;
- бронирование мест в зале предприятия

3 Услуга по реализации кулинарной продукции включает:

− реализацию кулинарной продукции в зале ресторана

4 Услуга по организации досуга включает:

− организацию музыкального обслуживания;

5 Информационно-консультативные услуги включают:

− консультации специалистов по изготовлению, оформлению кулинарной продукции и сервировки стола

Прочие услуги включают:

- упаковку блюд и изделий, оставшихся после обслуживания потребителей;
- упаковку кулинарных изделий, приобретенных на предприятии;
- вызов такси по заказу потребителя

Контингент посещающих кафе «Губернский» – это гости гостиницы, а также местные жители и туристы. В кафе применяется: метод обслуживания – обслуживание официантами, форма расчетов применяется как предварительная, так и последующая; по характеру обслуживания официантами делится на индивидуальную, также и на бригадную.

2.2 Финансовые показатели деятельности кафе «Губернский»

Проверка согласованности экономических показателей показала, что годовой отчет составляется верно, проверен и может использоваться для проведения анализа финансовой деятельности кафе.

Анализ финансового состояния фирмы - это расчет, интерпретация и оценка комплекса финансовых показателей, характеризующих различные стороны деятельности организации.

Цель анализа - получение информации, необходимой для принятия управленческих решений

Основные задачи, решаемые при проведении финансового анализа:

- определение ("фиксация") финансового состояния кафе на момент исследования;
- выявление тенденций и закономерностей в развитии кафе за исследуемый период;
- определение "узких" мест, отрицательно влияющих на финансовое состояние кафе;
- выявление резервов, которые предприятие может использовать для улучшения финансового состояния.

Финансовые результаты деятельности кафе характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина прибыли, чем выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие, тем устойчивее его финансовое положение.

Поэтому поиск резервов увеличения прибыли и рентабельности является одной из основных задач в любой сфере бизнеса.

Основными источникам информации для анализа являются данные аналитического бухгалтерского учета по счетам результатов, «Отчет о прибылях и убытках» (форма №2), Отчет о движении капитала (форма №3).

Анализ структуры и динамики финансовых результатов кафе «Губернский» проведем на основе данных таблицы 2.1., 2.2

Таблица 2.1 «Основные показатели деятельности кафе Губернский»

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	2018	2019	2020	Изменение 2020/2019		Изменение 2020/2007	
						+/-	%	+/-	%
1	Товарооборот	Тыс. руб.	143060	149806	148806	-1000	99,33	5746	104,02
2	Себестоимость товаров и услуг	Тыс. руб	92989	97524	97914	390	100,40	4925	105,30

		.							
3	Валовая прибыль	Тыс. руб.	50071	52282	50892	-1390	97,34	821	101,64
4	Коммерческие расходы	Тыс. руб.	6409	7131	5982	-1149	83,89	-427	93,33
5	Управленческие расходы	Тыс. руб.	13620	13842	13958	116	100,84	338	102,48
6	Прибыль от продаж	Тыс. руб.	30042	31309	30952	-357	98,86	910	103,03
7	Прочие доходы	Тыс. руб.	234	245	312	67	127,35	78	133,33
8	Прочие расходы	Тыс. руб.	56	78	102	24	130,77	46	182,14
9	Прибыль до налогообложения	Тыс. руб.	30220	31476	31162	-314	99,00	942	103,12
10	Налог на прибыль	Тыс. руб.	7253	7554	7479	-75	99,00	226	103,12
11	Чистая прибыль	Тыс. руб.	22967	23922	23683	-239	99,00	716	103,12
12	Рентабельность деятельности (прибыль от продаж/ себестоимость продукции)	%	32,31	32,10	31,61	-0,49	x	-0,70	x
13	Рентабельность	%	21,00	20,90	20,80	0,20	x	-3,1	x

	продаж (прибыль от продаж/ объем реализации продукции)							8	

По данным табл. 2.1 видно, что за 2020 год снизился товарооборот «Губернский», при этом одновременно выросла себестоимость за счет роста цен на закупаемые товары, о чем говорилось выше. Итогом стало снижение показателей деятельности ООО «Губернский» в 2020 году, снизились в режиме экономии коммерческие расходы. В целом же рентабельность снизилась незначительно, поэтому путем наращивания товарооборота и экономии затрат можно привести к тому, что будет получен рост рентабельности и ресторан сможет получить положительную динамику развития в 2021 году.

Рассчитаем финансовые показатели, характеризующие ООО «Губернский» (табл. 2.2).

Таблица 2.2 Финансовые показатели ООО «Губернский»

№ п/п	Показатель	2018	2019	2009	Изменение 2020/2019		Изменение 2020/2018	
					+/-	%	+/-	%
1	Товарооборот, тыс. руб.	143060	149806	148806	-1000	99,33	5746	104,02
2	Оборотные средства, тыс. руб.	33324	36841	38388	1547	104,20	5064	115,20
3	Средства на счетах, тыс. руб.	18932	19452	17641	-1811	90,69	-1291	93,18
4	Кредиторская задолженность, руб.	22541	20672	24568	3896	118,85	2027	108,99
5	Коэффициент оборачиваемости	4,293	4,066	3,876	-0,190	95,33	-0,42	90,30
6	Длительность оборота в днях	85	90	94	4	104,90	9	110,75

7	Собственные оборотные средства, тыс. руб.	10783	16169	13820	-2349	85,47	3037	128,16
8	Коэффициент текущей ликвидности	1,299	1,548	1,377	-0,171	х	0,077	х
9	Коэффициент абсолютной ликвидности	2,432	2,657	2,346	-0,311	х	-0,087	х
10	Коэффициент быстрой ликвидности	0,603	0,731	0,649	-0,082	х	0,046	х

Автор делает вывод о том, что финансовое положение ООО «Губернский» в 2020 году стабильно, несмотря на кризис и снижение коэффициентов ликвидности. Произошел рост кредиторской задолженности после снижения в 2019 году, кроме того, снизились средства на счетах. В целом, показатели ликвидности находятся в пределах рекомендуемых значений, поэтому нельзя пока говорить об угрозе банкротства.

Исходя из проведенного ранее исследования, автор предполагает, что совершенствование деятельности ООО «Губернский» позволит не только повысить эффективности его деятельности, но и станет своего рода антикризисной программой для ресторана.

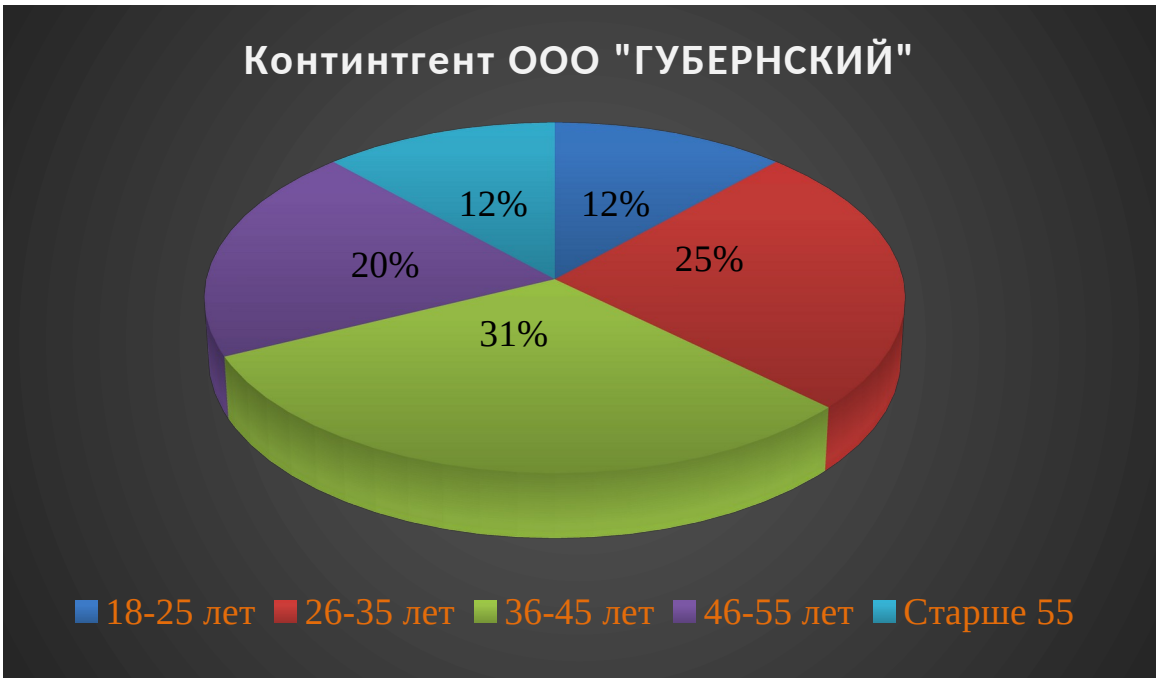
2.3 анализ качества обслуживания в кафе «Губернский»

Начнем раздел с результатов опроса клиентов ООО «Губернский», проведенного в марте 2020 года (опрошены 110 человек).

Распределение клиентов ресторана по возрасту представлено на рис. 2.3. Можно говорить о том, что целевая аудитория ООО «Губернский» соответствует целевой аудитории в целом по рынку для кафе и ресторанов средней ценовой категории, т.е. ООО «Губернский» нужно ориентироваться на клиентов в

возрасте 26–55 лет.

Рис. 2.3 Контингент кафе «Губернский»

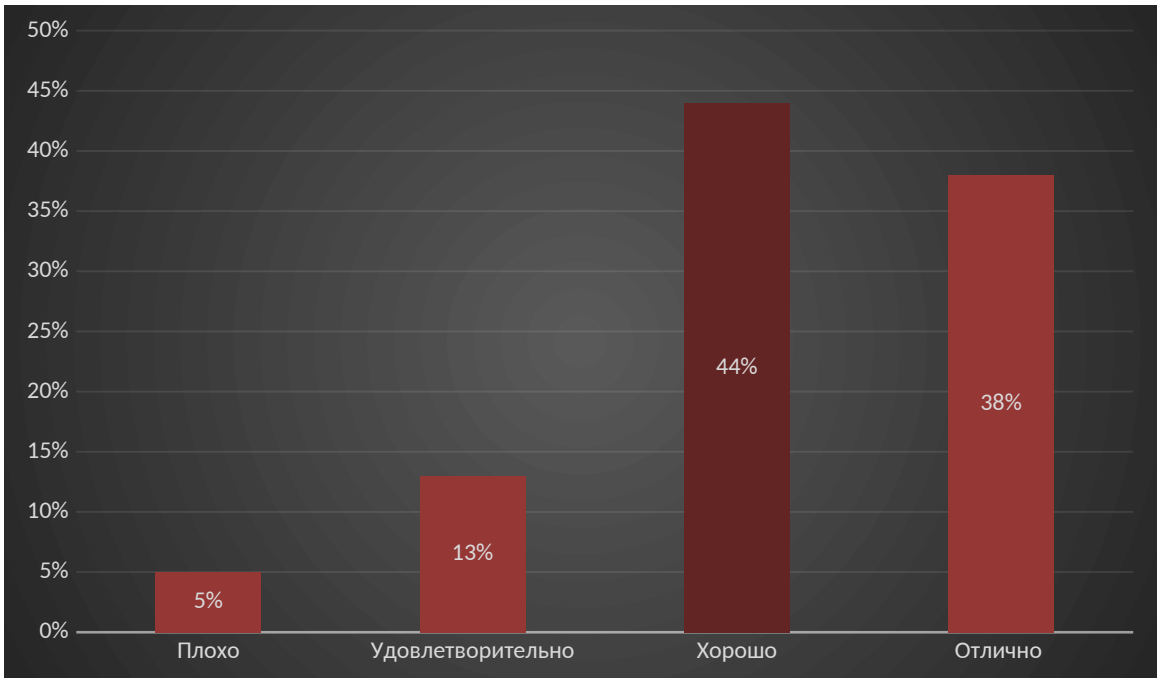


Перейдем к оценке удовлетворенности клиентов ООО «Губернский». Их попросили по 10-балльной шкале оценить привлекательность для них ресторана (рис. 2.4).

Рис. 2.4 Оценки посетителей по 10-ти бальной шкале



Также клиентов попросили оценить в целом свою удовлетворенность рестораном. Было получено следующее распределение (рис. 2.5).



Таким образом, у ресторана есть необходимость повышения удовлетворенности клиентов, т.к. они могут выбрать другое заведение общественного питания, а не питаться в ООО «Губернский».

После опроса посетителей кафе можно сделать вывод о том, что требуется

совершенствование качества обслуживания ООО «Губернский».

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КУЛЬТУРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ООО «ГУБЕРНСКИЙ»

3.1 Выявленные недостатки на предприятии, связанные обслуживанием посетителей

Во-первых, очевидно, что у персонала нет опыта работы при обслуживании посетителей. Во-вторых, очевидно, что необходимо провести ряд тренингов, которые позволят избегать в будущем досадных оплошностей в работе персонала. Кроме того, персоналу ресторана и его руководству необходимо работать над оптимизацией процесса обслуживания клиентов с целью сокращения времени обслуживания клиентов.

Опрос посетителей ООО «Губернский», проведенный в сентябре 2020 года, позволил выявить наиболее проблемные моменты в организации обслуживания в ресторане (клиенты имели возможность отметить любые недочеты, т.е. был поставлен открытый вопрос «Что не устраивает Вас в обслуживании в кафе «Губернский»»:

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

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

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

переходят от салатов к горячему);

- «не всегда дело доходит до торта» (по мнению опрошенных, предложение участникам банкета чая, кофе и десерта иногда слишком затягивается);
- слишком громкая музыка;
- слишком насыщенная или скучная развлекательная часть (зависит от тамады);
- «пресные лица у официантов» (данное замечание касается, в первую очередь, привлеченного персонала);
- «банкет слишком быстро закончился» (можно говорить о возможности предварительного договора по поводу времени окончания банкета – стандартное время 00.00).

Таким образом, часть замечаний носит субъективный характер, однако, любые замечания являются основой для совершенствования деятельности кафе.

3.2 Рекомендации по совершенствованию сервиса на предприятии

По итогам анализа, проведенного во 2 главе, был сделал вывод о том, что в ООО «Губернский» организация работы с точки зрения работы с клиентами по вопросам организации банкетов не может быть названа качественной, в связи с этим будет целесообразным ввести в штат должность менеджера банкетного обслуживания, в руках которого будут сконцентрированы функции по взаимодействию с клиентами по вопросам организации банкетов. Это также позволит разгрузить управляющего.

Несмотря на кризис, целесообразно ввести такую должность, т. к. все равно остаются компании и частные лица, желающие провести мероприятия в ресторанах, поэтому задачей менеджера будет не только взаимодействовать с потенциальными клиентами, но и привлекать их посредством личной продажи. Таким образом, рекомендуется в штат ООО «Губернский» ввести должность

менеджера банкетного обслуживания, как и конкурентов. На сотрудника будет возложены функции поиска корпоративных клиентов, которые на сегодняшний день сами обращаются в ООО «Губернский», как правило, по советам деловых партнеров или знают о существовании кафе от своих сотрудников (или же были в нем сами), а также взаимодействие с частными лицами, планирующими провести банкет.

Были сформулированы обязанности менеджера банкетного обслуживания: формирование и поддержка клиентской базы ООО «Губернский»:

- разработка стратегии и реализации программы продаж банкетных услуг ООО «Губернский»;
- поиск новых клиентов;
- проведение предварительных переговоров с потенциальными заказчиками банкетных услуг;
- заключение договоров на оказание банкетных услуг;
- управление взаимоотношениями с клиентами, их развитие.

Подчиняться менеджер банкетного обслуживания будет управляющему. Личность менеджера по продажам: коммуникабельность, энергичность, нацеленность на результат, грамотная речь, готовность к ненормированному рабочему дню, презентабельная внешность. Требования: активная жизненная позиция, опыт успешных продаж, переговоров, уверенный пользователь ПК. Организация продаж, продвижение услуг на рынок, установление деловых контактов, анализ рынка. Умение вести переговоры, нацеленность на результат, профессионализм, организаторские способности, опыт составления коммерческих предложений, желание работать и зарабатывать. Возраст: от 22 до 37 лет. Образование: высшее. Приветствуются тренинги по продажам. Опыт работы: от 1 года в продаже гостинично-ресторанных услуг.

Заработная плата: 24000 рублей (288000 руб. в год).

Для реализации стратегии по привлечению корпоративных клиентов потребуются также рекламные затраты, представленные в табл. 3.1. Как было

выявлено, привлечение клиентов должно сопровождаться рекламными материалами.

Таблица 3.1 Расчет трат на мероприятия

Средство рекламы	Количество	Стоимость
Печать календарей с логотипом	1000 шт.	50 руб. х 1000 шт. = 50 000 руб.
Заказ ручек с логотипом	1000 шт.	Стоимость ручек 9 руб. *1000 шт. = 9000 руб. Подготовительные работы = 450 руб. Нанесение фирменной символики методом штампопечати3,6*1000 шт. = 3600 руб. Итого: 12 050 руб.
Заказ папок для документов с логотипом	1000 шт.	Стоимость папки с нанесением логотипа в один цвет 9 руб. *1000 шт. = 9000 руб.
Рекламные буклеты	1000 шт.	35 руб. х 1000 шт. = 35 000 руб.
Информация на столах в ресторане	1000 шт.	19 600 руб. (обновление по мере необходимости)
Визитки	1000 шт.	25400 руб.
Итого		131 450 руб.

Дадим также рекомендации по организации процедуры работы менеджера банкетного обслуживания с клиентами. При этом нужно учесть, что данная функция будет передана ему управляющим, который на сегодняшний день «ведет» клиентов.

Предлагаемый сценарий осуществления продажи банкетных услуг выглядит следующим образом:

- при первом контакте с потенциальным клиентом, который, как правило, осуществляется по телефону, выявляются пожелания клиента, затем предлагается приехать в ресторан, чтобы уточнить все вопросы на месте;
- при встрече подробно обсуждаются детали предполагаемого мероприятия, тип меню, вид обслуживания и возможная дата;
- затем клиент может встретиться с шеф-поваром для конкретного

обсуждения меню, если предполагается заказ авторских блюд;

- рассчитывается примерная стоимость банкета;
- для клиента менеджером банкетного обслуживания готовится проект договора на банкетное обслуживание, в который возможно, придется вносить в него некоторые изменения после того, как клиент обдумает предложение и добавит или уберет какие-то моменты;
- клиент окончательно подтверждает свои намерения и звонит в кафе;
- подписывается окончательный договор и клиента вручает задаток;
- если клиент не перезвонил, менеджер сам с ним связывается для выявления причин отказа от проведения банкета в кафе.

Менеджеру банкетного обслуживания необходимо определить, в чем заключается коммерческий аргумент в пользу сделки именно с ООО «Губернский». В качестве преимуществ можно назвать уникальную концепцию, богатую коллекцию вин. Лучше продавать свои услуги в кафе. Обстановка в кафе, вкус предложенных на дегустацию блюд, фотографии, чистота и порядок на кухне произведут благоприятное впечатление на потенциального клиента.

Нужно отметить, что в сфере обслуживания крайне важна оперативность, т.к. клиент может быть в любой момент «перехвачен» конкурентами, особенно в преддверии праздников. Именно поэтому менеджеру целесообразно разработать несколько типовых вариантов проведения обслуживания, которые позволят клиенту оценить широту предлагаемых вариантов облуживания, а также возможность получения индивидуального подхода. Также рекомендуется собрать коллекцию эффектных фотографий в аккуратном, профессионального вида портфолио для подтверждения того, какие мероприятия проводятся в ресторане. Стоимость изготовления портфолио с профессиональным фотографом – 12 тыс. руб. Эти рекомендации позволят еще на этапе предварительных переговоров настроить клиентов в пользу проведения банкетного обслуживания в ООО «Губернский». Ожидаемый рост

товарооборота ООО «Губернский» после внедрения должности менеджера банкетного обслуживания – 7%.

В рамках совершенствования системы мотивации персонала ООО «Губернский» автор предлагает базовый размер оплаты труда (например, 10000 руб. для официантов) увеличивать за счет дополнительных выплат, тесно привязанных к сроку работы сотрудника в ресторане (поправочный коэффициент) и за счет поправочных коэффициентов, тесно увязанных с качеством работы каждого сотрудника. Кроме того, предлагается предусмотреть и систему понижающих (штрафующих) коэффициентов. Таким образом, будет получена дифференциация оплаты труда. Также может быть введен коэффициент оценки вознаграждения по уровню образования: три группы – имеющие среднее полное общее образование (группа 1), среднее профессиональное образование (группа 2), высшее образование (группа 3). В зависимости от стажа работы по специальности и образования может присваиваться коэффициент оценки вознаграждения по итогам работы за год.

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

Поддержание высокого уровня обслуживания в ООО «Губернский» может быть обеспечено с помощью периодического (2 раза в год) обучения персонала. Для этой цели можно обратиться к услугам известной российской компании-эксперта в области ресторанного бизнеса ООО «РЕСТКОН» (филиал в Санкт-Петербурге). Стоимость обучения составляет порядка 75 тыс. рублей в год.

Обучение происходит в 2 этапа.

1 Подготовительный этап – тренер собирает необходимую информацию о

кафе, его меню, целевой группе посетителей, о том, как принято обслуживать сейчас, с какими проблемами сталкиваются при обслуживании чаще всего, что хотелось бы изменить. Эту информацию тренер получает от руководства кафе.

2 Тренинг – тренер выезжает в кафе и проводит занятия с персоналом в привычной обстановке, основываясь на меню и стиле данного кафе с учетом информации, полученной на подготовительном этапе. Обучение проводится поочередно со всеми сменами.

В результате тренинга обычно появляются новые решения и предложения персонала по улучшению обслуживания, которые руководство систематизирует, а затем использует в работе. Такого рода тренинги проводятся для обслуживающего персонала, при этом их программа не является жестко регламентированной, а формируется тренером на основе предварительного анализа деятельности кафе (см. этап 1).

Для управляющего персонала рекомендуем участие в краткосрочных семинарах, посвященных повышению эффективности функционирования кафе. В качестве примера может рассматриваться семинар, организуемый тренинговой компанией ITC Group. Программа семинара представлена ниже. Стоимость участия одного сотрудника – 11 800 рублей, продолжительность семинара – 16 академических часов (2 дня).

Основные вопросы семинара «Повышение эффективности функционирования предприятия общественного питания»:

- Специфика рынка общественного питания. Структура рынка. Текущее состояние рынка. Проблемы, тенденции и перспективы рынка. Особенности регионального развития рынка общественного питания. Мода на рынке общественного питания.
- Технология исследований и оценки рынка общественного питания. Методы исследования. Основные направления исследования. Этапы исследования.
- Анализ месторасположения кафе. Конкурентный анализ: прямые и

косвенные конкуренты. Анализ активности клиентских потоков. Арендные ставки. Особенности ресторанного бизнеса в центре города и в спальных районах.

- Оценка внешнего и внутреннего дизайна предприятия общественного питания с точки зрения соответствия его концепции.
- Оценка сервиса и выполнения стандартов обслуживания на предприятии общественного питания. Система сервиса. Стандарты обслуживания. Технология разработки стандарта обслуживания. Оценка процесса продажи услуг. Оценка работы персонала.
- Анализ меню и ценовой политики предприятия общественного питания на соответствие концепции. Дополнительные услуги. Методы ценообразования. Ценовые методы стимулирования продаж. Функционально-стоимостной анализ меню.
- Аудит маркетинговой деятельности предприятия общественного питания. Особенности организации маркетинга на предприятии общественного питания. Оценка маркетинговой политики, рекламных кампаний, методов продвижения, способов удержания клиентов. Формирование удовлетворенности и лояльности клиентов.
- Анализ организации управления предприятием общественного питания. Стратегия управления. Структура управления. Особенности управления. Система контроля. Регулирование процесса управления. Управление персоналом и мотивация.

Таким образом, кафе рекомендуется ежегодно проводить обучение обслуживающего и управляющего персонала. Кроме того, необходимо ежегодно анализировать существующую систему мотивации и разрабатывать мотивационные программы на следующий год. В качестве одного из элементов стимулирования рекомендуется ежегодная индексация заработной платы на 15–20%.

Итого: стоимость обучения: около 130 тыс. руб.

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

Представим расчет результатов от реализации мероприятий. При этом нужно разделить затраты на постоянные, переменные, а также определить результаты от проводимых мероприятий (табл. 3.2). Капитальных затрат нет. Себестоимость товаров и услуг будет расти пропорционально товарообороту.

Таблица 3.2 «Затраты и результаты от реализации проведенных мероприятий

№	Вид мероприятия	Прирост объема реализации, %	Прирост объема реализации, тыс. руб.	Прирост постоянных затрат, тыс. руб.	Объяснение
1	Введение в штат менеджера банкетного обслуживания	7	10416,42	288 + 131,45 + 12 = 431,45	Более активное привлечение потребителей банкетных услуг, повышение эффективности работы с клиентами
2	Предложения по совершенствованию системы И т мотивации персонала	3	4464,18	10% от уровня оплаты труда = 497*12*0,1 = 596,4	Рост удовлетворенности клиентов от индивидуальных и банкетных услуг, повторные обращения
3	Обучение персонала	1	1488,06	130	Повышение эффективности работы с клиентами за счет повышения квалификации персонала
4	Итого	11	16368,66	1157,85	

Проведенный анализ позволили сделать выводы о том, что совокупность мероприятий привет к росту товарооборота на 111% за счет повышения удовлетворенности покупателей от обслуживания и повторного посещения ресторана, а также за счет привлечения частных и корпоративных клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ресторанный бизнес издавна считался прибыльным и перспективным. Однако наличие только стартового капитала совсем не достаточно для его успешного развития. В этом бизнесе очень много тонкостей и нюансов, незнание которых не позволит вам достичь хороших результатов и опередить конкурентов. Открыть ресторан, да и вообще начать заниматься ресторанным бизнесом – решение нелегкое. Любой ресторатор, планируя свой первый, или очередной ресторанный проект тем или иным образом оценивает его – на какую категорию публики рассчитывать и сколько ее придет, какой средний чек должен быть в заведении, какой интерьер, и, наконец, каким образом спланировать финансовую сторону вопроса.

Огромное разнообразие отечественных ресторанов и кафе объединяет, по большому счету, две вещи:

их соответствие мировому уровню по интерьеру, мебели, посуде, оборудованию, разнообразию и качеству приготовления пищи и т.д.

несоответствующая этому уровню работы персонала, культуры и качества обслуживания.

Проведенная в работе диагностика текущего положения ООО «Губернский», позволило выявить некоторые проблемы в текущем функционировании предприятия. Обобщая результаты проведенного анализа, можно сделать следующие выводы относительно ООО «Губернский»:

в целом, в 2020 году ООО «Губернский» показало положительную динамику роста показателей, однако, продолжает сказываться влияние кризиса;

в 2019 году также произошло снижение количества банкетов во второй половине года, также под влиянием кризиса, в 2020 году ситуация начала стабилизироваться;

для проведения банкетов в ООО «Губернскийж» предполагается приглашение дополнительного персонала, численность которого зависит от количества участников банкета. При этом используется конкурентная почасовая

оплата труда. Однако, с приглашенным персоналом иногда наблюдаются проблемы, связанные с низкой оценкой своей деятельности («унизительная работа») и нестабильным качеством работы;

ООО «Губернский» практически не проводит рекламную политику по привлечению клиентов для проведения банкетного обслуживания;

- выявлены проблемы в обслуживании посетителей ООО «Губернский» как в индивидуальном, так и в банкетном формате;
- целесообразно совершенствование системы мотивации персонала.

В результате исследования был разработан ряд рекомендаций по повышению культуры и качества индивидуального и банкетного обслуживания клиентов ООО «Губернский». Эти рекомендации позволят еще на этапе предварительных переговоров настроить клиентов в пользу проведения банкетного обслуживания в ООО «Губернский». Ожидаемый прирост товарооборота ООО «Губернский» после внедрения должности менеджера банкетного обслуживания – 7%.

После внедрения предложения по совершенствованию системы мотивации персонала прирост товарооборота ООО «Губернский» должен составить 3%.

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

Совокупность всех мероприятий привет к росту товарооборота на 111% за счет повышения удовлетворенности покупателей от обслуживания и повторного посещения ресторана, а также за счет привлечения частных и корпоративных клиентов.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят ООО «Губернский» повысить свою привлекательность в глазах потенциальных и существующих клиентов, а также решить проблемы, связанные с заполняемостью и качеством обслуживания.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ

1 Федеральный закон от 08.08.2001 №128-ФЗ (ред. от 27.12.2009) №128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»

2 Федеральный закон от 28.12.2009 №381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ»

3 Государственный стандарт Российской Федерации. Услуги общественного питания. Общие требования ГОСТ Р 50764–95

4 Государственный стандарт Российской Федерации. Услуги населению. Термины и определения. ГОСТ Р 50646–94

5 Агаева Н. Ресторанная культура пошла в народ // Время и деньги. – №195. – 17.10.09.

6 Айситулина К. Тренинг персонала в ресторане. – М.: Ресторанные ведомости, 2012. – 380 с.

7 Башев Г.Л., Фомин А.И. Маркетинг-менеджмент в системе общественного питания. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 256 с.

8 Джеймс Д., Болдуин Д. Управление рестораном. – М.: Проспект, 2012. – 398 с.

9 Жабина С.Б. Маркетинг продукции и услуг: Общественное питание. – М.: Академия, 2018. – 512 с.

10 Катсигрис Костас, Томас Крис Учебник ресторатора: проектирование, оборудование, дизайн. – М.: Ресторанные ведомости, 2019. – 456 с.

11 Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Пер. с англ. под ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 618 с.

12 Кристофер Э.-Т. Ресторанный бизнес: Как открыть и успешно управлять рестораном. – РосКонсульт, 2019. – 456 с.

13 Марвин Б. Маркетинг ресторана. – М.: Литтерра, 2015. – 398 с.

14 Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / Под ред. проф. В.А. Алексунина. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2015. – 590 с.

15 Маслов Е.В. Как клиенты выбирают ресторан // Ресторатор. – №7. – 2015. – С. 56–61.

16 Милл Р.К. Управление рестораном. – М.: Юнити, 2015. – 400 с.

17 Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРАМ-М., 2015. – 450 с.

18 Назаров О. Как загубить ресторан. Азбука типичных ошибок. – М.: Ресторанные ведомости, 2012. – 398 с.

19 Назаров О. Как раскрутить ресторан. Серия: Энциклопедия ресторатора. – М.: Ресторанные ведомости, 2013. – 456 с.

20 Назаров О. 333 хитрости ресторанного бизнеса. – М.: Ресторанные ведомости, 2013. – 388 с.

21 Новаторов Э.В. Методы разработки и анализа процесса обслуживания в маркетинге услуг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – №1. – С. 50–54.

22 Палли М. Азбука ресторатора. Все, что нужно знать, чтобы преуспеть в ресторанном бизнесе. – М.: BBPG, 2013. – 500 с.

23 Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном и ресторанном бизнесе. – М.: Юристъ, 2012. – 568 с.

24 Солдатенков Д. Современный ресторан: новые форматы. – М.: Ресторанные ведомости, 2012. – 438 с.

25 Шок Патти Д., Боуэн Джон Т., Стефанелли Джон М. Маркетинг в ресторанном бизнесе. – М.: Ресторанные ведомости, 2014. – 386 с.

26 Харламова Т. Проблемы и перспективы сетевых ресторанов // Торговля и ресторанный бизнес. – №6. – 2013. – С. 13–19.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Табл. 3 «Меню кафе Губернский»

Наименование	Состав	Выход	Цена
Холодные закуски			
Подиум свежих овощей	Томаты, огурчики, болгарский перец, редис, свежие травы.	250	280 руб.,
Фирменные мясные деликатесы	Буженина «по-дворянски»: язык отварной в травах и специях, рулет из куриной грудки с сыром и овощами. Подается с овощным миксом, хреном и горчицей.	200	499 руб.,
Баклажаны “Меланьезе	Обжаренные ломтики баклажанов с томатами и чесноком под сыром “Рокле”.	150	299 руб.,
Горячие блюда			
Стейк из лосося	с овощным соте и	200	750 руб.,

	сливочным соусом из шпината		
Свинина на кости	с малосольными фермерскими овощами	200	499 руб.,
Филе судака		200	450 руб.,
Гарниры			
Картофель фри, Картофель по-деревенски, пюре			Цена от 100 до 200 руб.,
Салаты			
Цезарь с креветками	Легкое сочетание листьев салата “Айсберг” и обжаренных на гриле тигровых креветок, дополненное хрустящими крутонами, томатами “Черри” и сыром “Пармезан” в соусе “Цезарь”.	290	390 руб.,
Салат с запеченным цыпленком	Обжаренное на гриле куриное филе и овощи с	250	299

	печеным картофелем под соусом “Цезарио”.		
Напитки: Лимонады в ассорт., кофе в ассорт(капучино, латте и тд)			Цены от 100 до 600 руб.,