



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Оценка управления качеством услуг предприятия общественного питания»

Исполнитель Русанова Мария Александровна

Руководитель к.э.н., Козлова Марина Викторовна

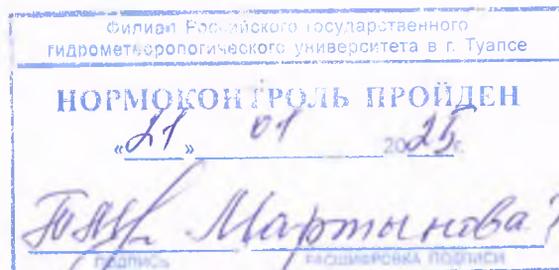
«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

кандидат экономических наук

Майборода Евгений Викторович

«21» 01 _____ 2025 г.



Туапсе
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы управления качеством услуг на предприятии.....	5
1.1 Уровень услуг как ключевой фактор успеха компании.....	5
1.2 Способы оценки качества обслуживания на предприятии.....	13
2 Анализ и оценка системы управления качеством обслуживания в кафе ООО «Стандарт-Сервис»	22
2.1 Организационно-экономическое описание исследуемой организации	22
2.2 Анализ качества услуг предприятия общественного питания кафе ООО «Стандарт-Сервис».....	31
3 Мероприятия по совершенствованию системы управления качеством услуг на исследуемом объекте	37
3.1 Результаты исследования качества услуг предоставляемых кафе ООО «Стандарт-Сервис»	37
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мер.....	42
Заключение	52
Список использованной литературы.....	54

Введение

Индустрия общественного питания в настоящее время является динамично развивающейся сферой, которая ставит перед собой цель не только получение высоких доходов, но и удовлетворение потребностей клиентов.

Успех предприятий общественного питания в современных условиях во многом зависит от покупательской способности населения, а это означает, что необходимо совершенствовать качество предоставляемых услуг, ведь именно хорошее обслуживание может стать ключевым фактором для посетителей.

Для сохранения своих позиций на рынке предприниматели должны стремиться к повышению уровня сервиса, снижению затрат и себестоимости продукции, расширению ассортимента предлагаемых услуг и внедрению инновационных методов контроля за качеством обслуживания.

Улучшение качества обслуживания — это постоянный и долгосрочный процесс, требующий соответствия каждого этапа потребностям и ожиданиям посетителей.

Тема выпускной квалификационной работы «Оценка управления качеством услуг предприятия общественного питания».

Данная тема является актуальной, так как в связи с растущей конкуренцией в сфере общественного питания и возросшими требованиями клиентов к качеству обслуживания, возрастает внимание к таким аспектам конкурентоспособности, как качество предоставляемого сервиса.

Объектом исследования выступает кафе ООО «Стандарт-Сервис».

Предметом исследования являются услуги в области общественного питания.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ и оценка существующей системы управления качеством обслуживания в кафе ООО «Стандарт-Сервис», обнаружение недочетов и поиск возможностей по улучшению качества оказываемых услуг.

С учетом актуальности выбранной темы и поставленных целей, были

определены следующие задачи:

- 1) Проведение исследований по теоретическим и методологическим аспектам управления качеством услуг на предприятии.
- 2) Анализ и оценка действующей системы управления качеством услуг в кафе ООО «Стандарт-Сервис».
- 3) Разработка рекомендаций, которые помогут улучшить систему управления качеством услуг на данном объекте.

1 Теоретические и методические основы управления качеством услуг на предприятии

1.1 Уровень услуг как ключевой фактор успеха компании

В современных экономических условиях качество услуг предприятий общественного питания играет ключевую роль.

Специфика этой сферы заключается в предоставлении широкого спектра услуг:

- Производство кулинарной продукции.
- Различные варианты реализации продукции: продажа непосредственно на месте, а также через услуги выездного обслуживания.
- Реализация процесса покупки и потребления кулинарных продуктов.
- Организация обслуживания в процессе потребления кулинарной продукции.
- Услуги по организации отдыха и развлечений.

Исходя из всего вышесказанного, можно заключить, что предприятия общественного питания предлагают не только готовое питание.

Помимо этого, в сферу их деятельности входит предоставление досуга, уютного и комфортного места для потребления пищи, доставка еды по указанному клиентом адресу, а также выезд и обслуживание различных мероприятий.

Стоит также отметить, что в сферу предоставляемых услуг можно также отнести ещё и оказание консультаций в сфере различных кулинарных технологий, предоставление консультаций по правилу сервировки и эстетическому оформлению блюд.

Также среди дополнительных предложений таких компаний можно выделить аренду столовой посуды, услуги парковки, упаковку и доставку купленных продуктов и многое другое [12].

В отличие от других секторов экономики, для предприятий общественного питания характерно выполнение сразу трёх производственных

задач:

Во-первых, они занимаются производством кулинарных изделий;

Во-вторых, реализуют готовую продукцию;

И наконец, организуют процесс её потребления.

Таким образом, благодаря такой структуре производства и сбыта кулинарной продукции, заведения общественного питания обеспечивают население не только через материальные продукты, но и через организацию самого процесса потребления.

Исходя из текущей картины рынка общественного питания на территории России, можно утверждать о наличии высокой конкуренции [23]. Ни для кого не секрет, что выручка кафе и ресторанов напрямую связана с доходом их клиентов.

Также стоит упомянуть, что качество сервиса является одной из ключевых составляющих в работе кафе и ресторанов. Этот фактор играет огромную роль для привлечения новых и удержания старых клиентов, что в свою очередь позволяет заведению выдерживать конкуренцию на рынке общественного питания.

Сейчас примерно треть всех продаж продовольствия в стране принадлежит сектору общественного питания [16, с.53].

Кафе и рестораны по своей сути являются коммерческими структурами, помогающими людям закрывать свои потребности в еде и сервисе с целью получения прибыли [24]. Такие предприятия играют важную социально-экономическую роль.

Ключевые тренды развития рынка общественного питания включают:

- Высокий уровень конкуренции и появление новых игроков на рынке;
- Повышенные требования к уровню обслуживания;
- Квалификацию сотрудников;
- Неравномерное развитие сектора в разных регионах страны;
- Несоответствие между ценой и качеством услуг, предлагаемыми потребителям;

- Введение новых форматов и видов услуг.

Главные проблемы общественного питания, характерные для российского рынка, наглядно отражены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Проблемы рынка услуг российских предприятий общественного питания

Проблемы отрасли	Характеристика проблем
Конкуренция	В каждой отрасли существуют свои особенности конкуренции и путей приобретения конкурентных преимуществ (разрешения проблемы)
Широкий ассортимент товаров, блюд, услуг	Широкий ассортимент порождает сложность эффективного управления. На предприятии общепита всё меняется очень быстро и требует постоянного пристального внимания
Высокая скорость оборота капитала	Сама по себе это больше положительная характеристика бизнеса, а не проблема. Однако она порождает целое множество проблемных вопросов, необходимость решения которых существенно ухудшает управляемость предприятия. Это повышение информационной насыщенности управленческого процесса, высокая привлекательность бизнеса для инвесторов, что усиливает конкуренцию, пристальное внимание властных и контролирующих структур, поскольку бизнес-процессы связаны со здоровьем людей
Существование благоприятных условий для злоупотреблений персонала	Это одна из серьезнейших проблем предприятия

Продолжение таблицы 1.1

<p>Многопрофильность операционной деятельности предприятия</p>	<p>Она порождается необходимостью приобретения конкурентных преимуществ в условиях острой конкуренции. Это повышает информационную насыщенность управления предприятием, снижает контролируемость бизнес-процессов</p>
<p>Сложная структура затрат, большая доля постоянных затрат</p>	<p>Специфика бизнеса обуславливает сезонную зависимость его доходности, зависимость наполняемости предприятия гостями от дня недели, времени суток и т.д., а заработную плату персоналу платить нужно, арендную плату платить нужно, оплачивать коммунальные услуги нужно и т.д.</p>
<p>Наличие и сильное влияние неуправляемых факторов</p>	<p>Под этой формулировкой сосредоточено всё, что касается взаимодействия предприятия с внешней средой</p>
<p>Множество проблемных вопросов, связанных с персоналом</p>	<p>Это острейшая проблема бизнеса индустрии питания в современных условиях нашей страны. Существует острый дефицит квалифицированных кадров по всем позициям, существуют проблемы эффективной мотивации, а также существуют уже упоминавшиеся проблемы злоупотреблений</p>
<p>Проблемы эффективного управления</p>	<p>Они касаются всех предприятий, но особо остро стоят в отношении сетевых и крупных комплексных</p>

Существенно возрос уровень требований, предъявляемый к сфере общественного питания. Так, например, в сфере ведется пристальный контроль за качеством продуктов питания. А одним из ключевых факторов успеха конкретного кафе или ресторана будет адекватная ценовая политика, высокий уровень качества блюд и предоставляемого гостям обслуживания. Среди

перечисленных факторов, пожалуй, сильнейшее значение уделяется вкусу блюд, а также уровню предоставляемого сервиса.

Разумеется, процветания кафе или ресторана напрямую зависит от удовлетворенности его клиентов. Это, в свою очередь, повышает продажи и доходы, привлекает новых клиентов, а также ведет к росту конкурентоспособности.

Сохранение лидирующих позиций на рынке общественного питания напрямую связано с высоким качеством предоставляемого сервиса. Этот аспект, разумеется, ведет к повышению имиджа компании и привлечению новых клиентов.

Но достичь высокого уровня сервиса бывает непросто, ведь он является совокупностью многих факторов, и ни один из которых не должен быть забыт в процессе улучшения других. Так, следует всегда помнить о наличии высококвалифицированных сотрудников, и их мотивации, подкрепляющей дальнейший рост профессионализма. Наличие современного и эффективного оборудования также играет немаловажную роль в достижении высокого уровня качества предоставляемых услуг. А хорошо организованная система управления качеством позволяет усиливать сильные стороны каждого из вышеописанных пунктов.

В наше время требуется особо пристальное внимание к качеству предоставляемых услуг. Они должны оцениваться с учетом потребностей и ожиданий потребителей. В то же время учитываются и другие факторы: ассортимент, цены на продукты питания и дизайн интерьера помещения. Однако качество обслуживания является основным критерием, который определяет конкурентоспособность предприятия общественного питания.

Важной составляющей качества услуг в ресторанах и кафе является культура обслуживания. По сути, культура обслуживания – это совокупность правил, которые определяют поведение людей при оказании услуг, в том числе вежливость, профессионализм и соблюдение этических норм в сфере общественного питания[5].

Общие принципы, которые определяют культуру обслуживания в каждом конкретном заведении общественного питания, разрабатываются совместно с руководством. Предприятие, где каждый сотрудник твердо знает, как действовать в любой, пусть даже не частой ситуации, а также умеет найти правильный подход к клиентам, можно назвать заведением с высоким уровнем культуры обслуживания.

Основные критерии, учитываемые при надзоре за качеством услуг на предприятиях общественного питания, наглядно представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 –Перечень значимых критериев в оценке управления качеством

Как можно понять, основной целью управления качеством обслуживания на предприятиях общественного питания, является удовлетворенность клиентов.

Отличительной особенностью управления качеством на подобных предприятиях является то, что оценка качества осуществляется посредством восприятия работы сотрудников и субъективного восприятия интерьера самим посетителем [2, с.36]. Это обусловлено тем, что у каждого клиента имеются свои уникальные ожидания и стандарты относительно того, как должен выглядеть предоставляемый сервис.

На основе стандарта ISO 9000, являющимся крайне важным в рамках системы менеджмента качества, можем выделить основополагающие требования и принципы к системам управления качеством. Стоит также отметить, что этот стандарт является объединением не только российских, но и международных стандартов качества.

Необходимо непрерывно внедрять новые методы управления качеством услуг в сфере общественного питания, чтобы повысить конкурентоспособность предприятий на рынке.

Внедрение стандарта ISO 9000 является одним из таких методов. Причиной этого служит то, что стандарт ISO 9000 был создан, опираясь на опыт накопленных знаний и достижений в области разработки прогрессивных систем управления качеством в развитых странах мира. Еще одной отличительной особенностью этого стандарта можно назвать его универсальность для разных сфер экономики, в которых он может быть использован с учетом всех особенностей интересующего рынка [4, с.8].

Следует также помнить и важности поддержания уровня качества услуг, а также о том, из каких критериев оценки и факторов они строятся, по мнению потребителей. Не менее важно и способность руководства организовывать и контролировать качество обслуживания, предоставляемое сотрудниками предприятия. Стандарт ISO 9000 является отличным инструментом, помогающим с этим справиться.

И всё же следует отметить, что соблюдение стандартов в сфере общественного питания и их соответствие требованиям позволяет обеспечить высокий уровень обслуживания клиентов. При этом можно сделать вывод о том, что такие заведения способны обеспечить не только повышение качества выполняемой ими работы, но и повысить эффективность своей деятельности.

Согласно стандарту ISO 9000, основополагающим фактором при организации рабочего процесса, является роль и обязанности руководителя компании, и именно на нем лежат обязанности по управлению качеством и оптимизации расходов на персонал.

Важно также отметить, что инициативность и активность руководства напрямую влияет на успешность предприятия. Так, достижение успеха будет вероятнее в том случае, если руководство кафе или ресторана будет рассматривать своих сотрудников как ценных соратников, а также поддерживать их как с моральной, так и материальной стороны [6, с.234].

Рисунок 1.2 иллюстрирует факторы, влияющие на рост качества обслуживания.

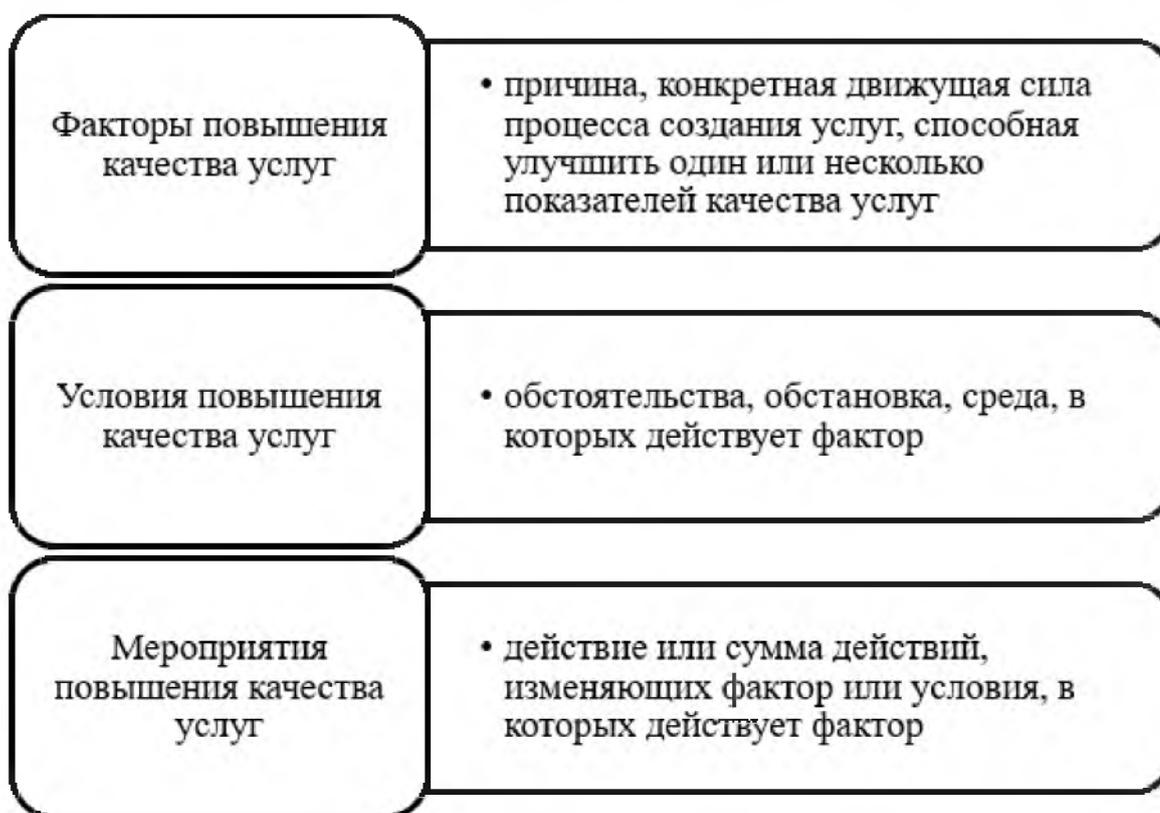


Рисунок 1.2 – Факторы, условия и мероприятия, повышающие качество услуг

Хорошие руководители прекрасно понимают, что излишняя экономия может привести к краху и появлению дополнительных расходов, а высокое качество оказываемых услуг напротив способна повысить рост получаемой прибыли. Кроме этого, они прекрасно осознают важность собственного кадрового потенциала.

Не стоит забывать и о том, что качество продукции и предоставляемых услуг также должны отвечать высоким требованиям, созданным современной экономической обстановкой [29, с.60]. В связи с этим возникает необходимость в постоянной переработке и совершенствовании собственных стандартов качества конкретного заведения. Это, в свою очередь, имеет ощутимое влияние как для партнеров предприятия, так и для его заказчиков.

1.2 Способы оценки качества обслуживания на предприятии

Проведение оценки качества обслуживания в заведениях общественного питания включает в себя ряд мероприятий, направленных на выявление того, насколько предоставляемые услуги соответствуют стандартам. Высокое качество обслуживания трудно оценить, учитывая разнообразие сферы услуг общественного питания:

С 1 января 2015 года вступил в силу стандарт ГОСТ 31984-2012 «Услуги общественного питания. Общие требования», за основу которого был взят предыдущий ГОСТ Р 50754-2009.

В ГОСТе дается определение таким важным понятиям, как «процесс обслуживания», «услуга общественного питания», «условия обслуживания» и другие столь же важные понятия для сферы услуг общественного питания. Помимо этого, здесь содержится немаловажная информация касательно перечня предоставляемых услуг, а также общих требований к ним и их характеристик.

Этот документ также предоставляет перечень основ для проведения оценки качества услуг в сфере общественного питания. Но тем не менее,

следует всегда помнить о том, что реальную оценку зачастую будут давать непосредственно клиенты.

Провести оценку качества услуг можно при помощи сочетания характеристик, представленных на рисунке 1.3.

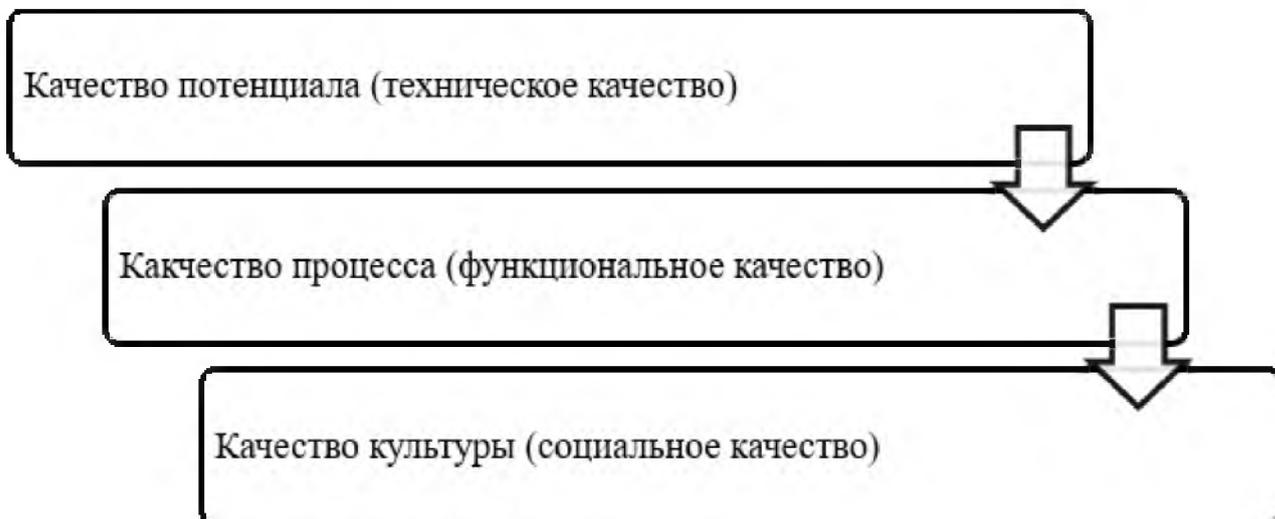


Рисунок 1.3 – Составляющие качества услуги

К числу наиболее часто применяемых методов оценки качества услуг можно отнести предварительную, текущую и последующую проверки качества предоставляемых услуг общественного питания [8, с.174].

Первичная проверка, проводимая перед тем, как начать работу ресторана или кафе, должна включать в себя проверку состояния зала, его сервировки и санитарного состояния, а также исправности электроснабжения и водоснабжения.

Текущий контроль проводится в ходе приготовления и подачи блюд. Он включает в себя такие моменты, как оперативность и надлежащий контроль за своевременной сменой фразе и посуды, а также чуткое отношение к просьбам клиентов.

Последующая проверка, как можно понять из её названия, проводится уже по окончании обслуживания каждого конкретного посетителя.

Каждая из этих проверок предоставляет информацию о реальном уровне обслуживания, предлагаемого заведением.

Следующим этапом становится процесс выявления недочетов в предоставлении услуг и установление лиц, причастных к этому. Следующий необходимый шаг – принятие соответствующих мер для предотвращения повторения подобных ситуаций.

В таблице 1.2 представлены основные методы контроля и оценки качества оказываемых услуг.

Таблица 1.2 – Основные методы контроля и оценки показателей качества услуг

Методы контроля и оценки показателей качества услуг	Характеристика
Цели применения	
<p style="text-align: center;">Определение соответствия качества услуг требованиям нормативной документации и/или потребителя—при формировании стандартов на услуги (процесс предоставления услуги, предприятие, персонал), оценке соответствия услуг и систем качества</p> <p style="text-align: center;">Установление факторов (условий), способствующих достижению требуемого уровня качества услуг, — при управлении качеством</p> <p style="text-align: center;">Сравнительная оценка (ранжирование) качества выполнения одинаковых услуг различными предприятиями</p>	
<p>Физико-статистические признаки и процедуры</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Инструментальный — в виде результата соответствующих измерений 2) Органолептический — через реакцию органов чувств контролера. Результат оценки может носить качественный (альтернативная или градационная оценка) или количественный характер) 3) Модельно-расчетный — с использованием зависимости оцениваемого показателя качества от показателей, определяемых другими методами (детерминированный) или моделированием случайного процесса формирования показателей качества (стохастический) 4) Экспертный — на основе анализа суждений (качественных и количественных оценок) экспертов 5) Социологический — как проведение социологических обследований и анализа полученных данных
<p>Методы формирования результатов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Определение различий единичных показателей качества: <ul style="list-style-type: none"> – детерминированной разности значений или мгновенной разности; – разности статистических характеристик (математическое ожидание, дисперсия); <p>разности прогнозных значений показателя на определенный момент времени или разности скоростей изменения (тренда) математического ожидания этого показателя.</p> <p>Эти методы используют при всех способах получения значений показателей качества, кроме социологических обследований</p>

Продолжение таблицы 1.2

Методы формирования результатов	2) Формирование обобщенных показателей: – метод квалиметрии — с использованием взвешенного суммирования единичных показателей и определением «весов» экспертным путем; – метод выбора определяющего показателя, соответствие которого установленным требованиям является главным условием признания услуги качественной, небольшие отклонения значений других показателей признаются несущественными. 3) Определяющим показателем рекомендуется принимать показатель безопасности; – метод выбора в качестве определяющего показателя с наибольшей скоростью изменения. Эти группы методов используют при всех способах получения значений показателей качества.
---------------------------------	---

ГОСТ 31984-2012 «Межгосударственный стандарт «Услуги общественного питания. Общие требования» » предлагает следующие подходы для оценки качества услуг в сфере общественного питания:

1) Экспертный метод – предполагает проведение опросов и анкетирования сотрудников заведений общественного питания с последующим анализом собранных данных.

2) Социологический метод – включает опросы или интервью клиентов заведений, результаты которых затем подвергаются оценке.

Рассмотрим один из наиболее распространенных способов оценки качества услуг общественного питания.

Концепция нейтральных зон Бернара (Bernard's Neutral Zones) относится к одной из идей, предложенных французским философом и социологом Жаном-Батистом Бернаром в рамках его работ по теории социальных структур и пространств. Согласно данной концепции, если обслуживание находится в пределах ожидаемого диапазона, это может привести к тому, что клиент будет испытывать минимальное удовлетворение или же вовсе не получит удовлетворения от обслуживания. Следовательно, с ростом значимости того или иного аспекта услуги для клиента нейтральная зона расширяется и тем

меньше клиент склонен оставлять без внимания предложенную услугу [9].

На базе этого подхода Е. Кедотт и Н. Терджен разработали методику классификации факторов обслуживания, которая учитывает их важность.

Рисунок 1.4 показывает четыре категории факторов, которые они выделили.

Критические (или Двойственные) факторы	<ul style="list-style-type: none">• обладают свойствами и гигиенических, и усиливающих факторов. Примером может послужить такой фактор, как «оперативность»: быстрое обслуживание официанта может вызвать восхищение, а медлительность - стать причиной неудовлетворенности.
Неудовлетворяющие (или гигиенические) факторы	<ul style="list-style-type: none">• могут принимать значения, соответствующие двум критическим уровням - адекватному и неадекватному. Если эти факторы оцениваются потребителями как неадекватные, возникает неудовлетворенность услугой, однако любое превышение адекватного уровня практически не влияет на оценку
Удовлетворяющие (или усиливающие) факторы	<ul style="list-style-type: none">• вызывают положительный эффект в восприятии при превышении адекватного уровня. Тем не менее недостаточная выраженность или низкие показатели фактора не влекут за собой снижение оценок качества услуги.
Нейтральные факторы	<ul style="list-style-type: none">• создают максимально нейтральную зону и не воздействуют на опыт; приносят удовлетворение: эти элементы могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены или не удовлетворены

Рисунок 1.4 – Четыре группы элементов (факторов) обслуживания

Каждый потребитель услуг заведений общественного питания уникален, поэтому важно предлагать персонализированные услуги. Это подчеркивает значимость человеческого фактора в обеспечении высокого уровня сервиса как для поставщиков, так и для клиентов [15, с.134]. Настроение и внутреннее состояние как сотрудников, так и посетителей напрямую влияют на восприятие качества оказываемых услуг.

Исходя из этого, обслуживание в заведениях общественного питания

должно учитывать два ключевых аспекта:

- техническое качество, отвечающее за обновления меню и интерьера;
- функциональное качество – процесс совершенствования системы управления качеством предоставляемых услуг.

С помощью метода оценки относительного качества, заведения общественного питания могут сравнить свои услуги с предложениями конкурентов и таким образом повысить свой уровень сервиса.

Прежде чем применять данную методику, следует определиться с параметрами, которые будут использоваться для анализа конкурентов. С помощью пятибалльной шкалы оценивается важность каждого параметра. Затем данные сравниваются с аналогичными показателями у основных конкурентов, после чего полученные результаты сопоставляются с ранее полученными данными.

Применение индикативных методов для оценки качества услуг общественного питания позволяет сделать вывод о том, что они имеют четкое определение индикаторов, их структурирование и возможность измерения [17, с.249]. Этот подход ориентирован на оценку процесса предоставления услуг, а не конечных результатов. Для качественного анализа критериев требуется предварительная разработка системы оценок, проведение внутренней проверки и последующее сравнение с основными конкурентами (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Индикаторы качества услуг общественного питания

Индикатор	Характеристика оценки
Комплексность обслуживания	Характеризует степень удовлетворения потребности населения в организации потребления продуктов питания и организации отдыха
Качество продукции	Характеризует органолептическую и пищевую ценность продукции и ее ассортимент

Продолжение таблицы 1.3

Качество труда обслуживающего персонала	Характеризует время ожидания начала обслуживания потребителей, технику работы персонала, культуру его поведения, соблюдение санитарно-гигиенических норм и правил
Эксплуатационные качества торговых помещений	Характеризует соответствие торговых помещений функциональному их назначению, эстетическим и санитарно-гигиеническим требованиям, их оснащенность

Индикаторный метод оценки качества услуг общественного питания основан на измерении и анализе определенных показателей, которые характеризуют уровень обслуживания и удовлетворенность клиентов [27]. Вот несколько ключевых индикаторов, которые могут быть использованы для оценки качества услуг общественного питания:

- Уровень удовлетворенности клиентов.
- Время ожидания заказа.
- Качество продуктов.
- Чистота и порядок.
- Обучение и профессионализм персонала.

Однако важно помнить, что каждый ресторан может использовать свои собственные индикаторы оценки качества услуг, и выбор конкретных показателей зависит от индивидуальных особенностей и целей бизнеса.

Метод критических инцидентов и критических эпизодов — это подход в рамках исследования и изучения определенных ситуаций, которые являются критическими для осуществления определенных процессов или деятельности. Этот метод позволяет выявлять причины и последствия критических событий, а также исследовать способы их предотвращения [19, с.74].

В рамках этого метода происходит анализ конкретных инцидентов или эпизодов, которые имели место в прошлом или происходят в настоящем.

Исследователи обращают внимание на ключевые факторы, которые привели к возникновению критической ситуации, а также на реакцию людей на нее.

Критические инциденты и эпизоды могут быть использованы для улучшения системы работы организации, повышения эффективности процессов и обучения персонала. В результате анализа критических ситуаций можно разработать меры по их предотвращению и минимизации рисков [13, с.135].

Данный метод позволяет оценить качество обслуживания, используя опросы клиентов, наблюдения за действиями сотрудников и сбор информации от сотрудников, которые стали свидетелями происшествия.

Метод тайного гостя является одним из самых действенных и проверенных инструментов, используемых за рубежом для улучшения качества сервиса [30]. Этот метод основан на привлечении опытных специалистов, которые играют роль обычных посетителей предприятий общественного питания. Проводя анализ в ходе визита, они оценивают уровень обслуживания, профессионализм работников сферы питания, качество предоставляемых услуг, соблюдение стандартов и разнообразие блюд. В частности, они проявляют интерес к внешнему виду заведения, его интерьерам, музыке и опрятности персонала. Такие посещения часто сопровождаются видео- или аудиозаписями.

На основе полученных данных составляется отчет с рекомендациями и замечаниями.

Отчет с рекомендациями и замечаниями составляется на основе полученных данных и помогает выявить как положительные, так и отрицательные аспекты работы предприятия общественного питания, обеспечивая точную оценку уровня сервиса и улучшая ключевые показатели деятельности [3].

Результаты таких проверок могут использоваться руководством для проведения аттестаций сотрудников, определения размеров премий и штрафов. Это способствует повышению мотивации персонала к более высокому уровню обслуживания клиентов [11, с.113].

Метод «точка соприкосновения» дает возможность исследовать качество

обслуживания в ресторанах, используя такой подход: сотрудник компании проходит путь от заказа до получения услуги, после чего делится своим опытом и оставляет отзывы о работе с клиентами. Также он может давать рекомендации по взаимодействию с каждым сотрудником [21].

Метод «сценарий для потребителя». Этот метод основан на том, что сначала работник предприятия общественного питания выясняет у клиента его предпочтения относительно предлагаемой услуги и только после этого он сопоставляет эти данные с фактическим поведением работников. Существует возможность внести изменения в процесс предоставления услуги, если ожидания клиента не соответствуют действительности.

Для того чтобы повысить качество предоставляемых услуг, необходимо использовать рациональные методы оценки. Это позволит создать систему управления качеством, которая будет соответствовать потребностям как клиентов, так и работников предприятий общественного питания.

2 Анализ и оценка системы управления качеством обслуживания в кафе ООО «Стандарт-Сервис»

2.1 Организационно-экономическое описание исследуемой организации

Кафе ООО «Стандарт-Сервис» занимается деятельностью в области общественного питания.

Кафе ООО «Стандарт-Сервис» предлагает широкий выбор блюд армянской, восточно-европейской, европейской и грузинской кухни, а также организует банкеты, корпоративные мероприятия и праздники для детей. Кафе состоит из помещения на первом этаже трехэтажного здания и небольшой террасы, расположенной рядом с кафе на улице, которую используют в теплую и сухую погоду.

Объем продаж является ключевым показателем финансовой и хозяйственной деятельности любого предприятия общественного питания.

Рассмотрим объем продаж кафе ООО «Стандарт-Сервис» за период с 2022 по 2024 год и представим данные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Оценка объема продаж в кафе ООО «Стандарт-Сервис» за период с 2022 по 2024 годы

Показатели	2022 г	2023 г	2024 г	Отклонения 2024г. / 2023г.	
				Абсол. (+, -)	Относит. %
Розничный товарооборот тыс. руб.	10800,25	13490,3	15820,16	2329,86	117,27
Оборот продукции собственного производства тыс. руб.	8190,59	10530,96	12430,79	1899,83	118,04
Оборот по покупным товарам тыс. руб.	2609,66	2959,34	3389,37	430,03	114,53

Продолжение таблицы 2.1

Удельный вес продукции собственного производства в товарообороте в %	75,84	78,06	78,58	х	100,66
Удельный вес покупной продукции в товарообороте в %	24,16	21,94	21,42	х	97,66

Товарооборот стабильно растет в течение анализируемого периода:

- В 2024 году объем розничной торговли составил 15 820,16 тыс. рублей, увеличившись на 2 329,86 тыс. рублей (или 17,27%) по сравнению с 2023 годом, главным образом благодаря росту розничных цен.

- Оборот продукции собственного производства в 2024 году достиг 12 430,79 тыс. рублей, что больше на 1 899,83 тыс. рублей (или 18,04%) по сравнению с предыдущим годом. Это связано как с увеличением объемов продаж, так и с ростом стоимости сырья.

- Оборот товаров, приобретенных у сторонних поставщиков, в 2024 году составил 3 389,37 тыс. рублей, что на 430,03 тыс. рублей (или 14,53%) выше показателей 2023 года.

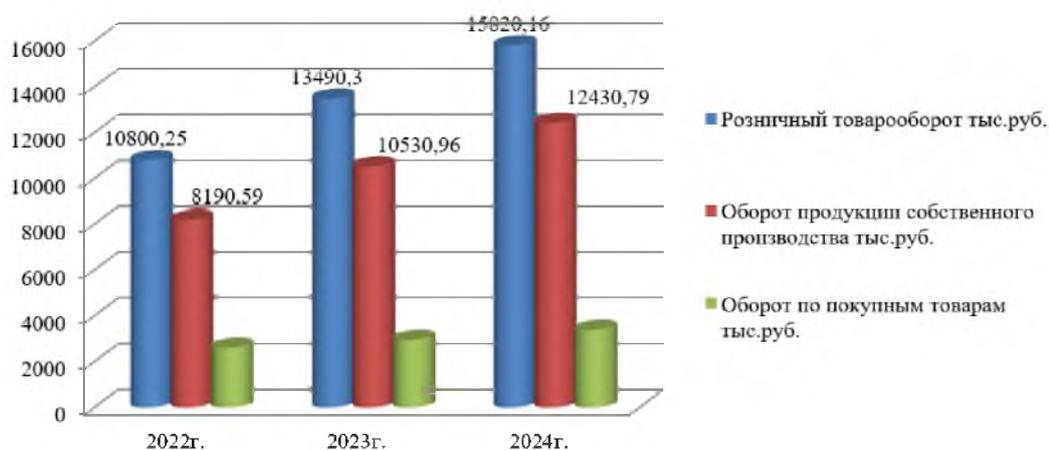


Рисунок 2.1 – Динамика и структура товарооборота кафе ООО «Стандарт-Сервис» за 2022г. – 2024г.

На основе анализа доли различных видов продукции в общем объеме товарооборота, можно сделать вывод о том, что продукция собственного производства составляет около 78%, а доля покупных товаров – примерно 22%. Указанная структура была создана в связи с особенностями работы предприятия. Рисунок 2.1 показывает динамику и структуру товарооборота.

Мы рассмотрели изменения в структуре заработной платы и производительности труда, произошедшие за период с 2022 по 2024 года. Результаты анализа представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ трудовых показателей и заработной платы в кафе ООО «Стандарт-Сервис»

Показатели	Ед. изм.	2022 г	2023 г	2024 г	Отклонения 2024г. / 2023г.	
					Абсол. (+, -)	Относ. %
Товарооборот	тыс.руб.	10800,25	13490,3	15820,16	2329,86	117,27
Оборот продукции собственного производства	тыс.руб.	8190,59	10530,96	12430,79	1899,83	118,04
Численность работников	чел	24	24	24	0	100
Производительность труда	тыс.руб.	450,01	562,10	659,17	97,08	117,27
Фонд оплаты труда	тыс.руб.	3607,68	4303,32	4934,4	631,08	114,66
Средняя заработная плата одного работника	тыс.руб.	12,53	14,94	17,13	2,19	114,66

Исходя из данных таблицы 2.2, можно выделить несколько ключевых выводов:

– Среднее количество сотрудников кафе ООО «Стандарт-Сервис» осталось неизменным за весь период исследования и составило 24 человека.

– Не смотря на это, отмечается рост товарооборота и повышение производительности труда: в 2024 году она составила 659,17 тысяч рублей (или 17,27%) при этом товароборот увеличился на 97,08 тысяч рублей (или 17,27%).

– Стоит отметить, что в 2024 году фонд оплаты труда (ФОТ) увеличился на 631,08 тыс. рублей или 14,66% относительно 2023 года и составил 4934,4 тыс. рублей.

– По сравнению с 2023 годом, заработная плата одного сотрудника в 2024 году увеличилась на 2190 рублей (или на 14,66%). Масштаб роста обусловлен не только тем, что минимальный размер оплаты труда увеличился, но и влиянием мотивационных факторов, непосредственно связанных с результатами деятельности кафе.

Производительность труда и фонд заработной платы кафе ООО «Стандарт-Сервис» за 2022-2024 годы будут представлены на рисунке 2.2.

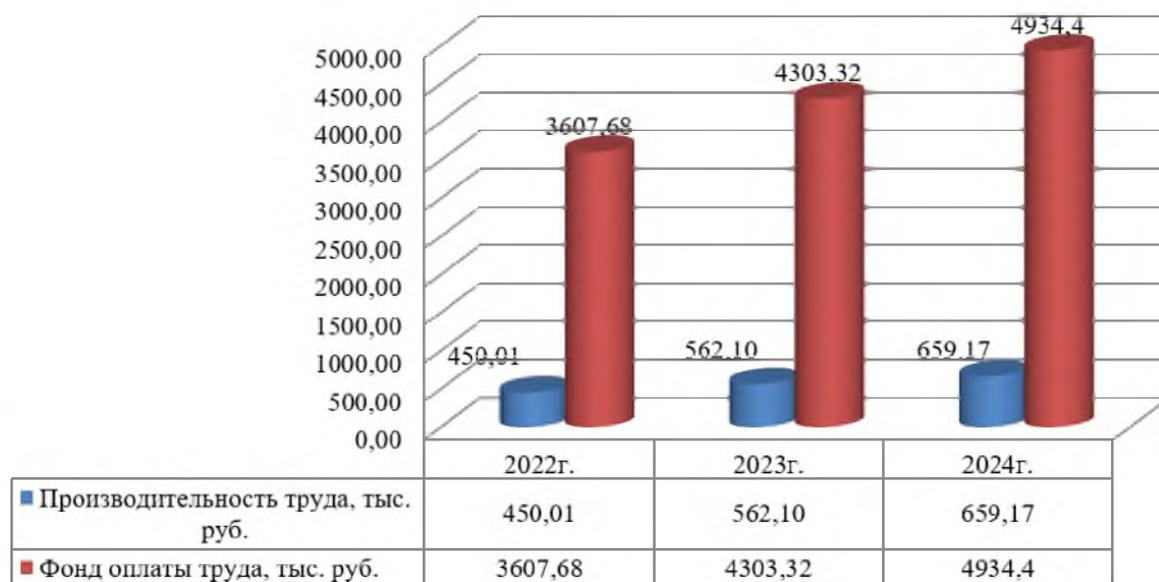


Рисунок 2.2 – Динамика производительности труда и фонда оплаты труда кафе ООО «Стандарт-Сервис» за период 2022-2024гг.

Далее проанализируем производственные и коммерческие издержки кафе ООО «Стандарт-Сервис» за тот же период. Эти расходы включают в себя денежные затраты на все производственные процессы и предоставляемые услуги, которые необходимы для выполнения основными задачами и функциями данного предприятия общественного питания.

В таблице 2.3 приведены производственные и коммерческие затраты кафе ООО «Стандарт-Сервис» за 2022-2024 годы.

Таблица 2.3 – Динамика и структура издержек производства и обращения кафе ООО «Стандарт-Сервис» за 2022-2024гг.

Показатели	2022 г	2023 г	2024 г	Отклонения 2024г./ 2023г.	
				Абсол. (+, -)	Относ. %
Товарооборот, тыс. руб.	10800,25	13490,3	15820,2	2329,86	117,27
Издержки производства и обращения всего, тыс. руб.	8560,1	11736,6	13478,8	1742,24	114,84
Условно- постоянные издержки, тыс. руб.	6505,68	9154,55	10795,5	1640,97	117,93
Условно-переменные издержки, тыс. руб.	2054,42	2582,01	2683,28	101,27	103,92
Уровень издержек производства и обращения (%)	79,26	87	85,20	x	97,93

На основании анализа динамики и структуры производственных и коммерческих затрат кафе ООО «Стандарт-Сервис», представленных на рисунке 2.3, можно сделать следующие выводы.

Затраты на производство и реализацию в 2024 году по сравнению с 2023 годом выросли на 1 742,24 тыс. рублей (или 14,84%) и достигли 13 478,8 тыс. рублей. В частности, условно-постоянные затраты увеличились на 1 640,97 тыс.

рублей (или 17,93%), тогда как условно-переменные затраты – на 101,27 тыс. рублей (или 3,92%).

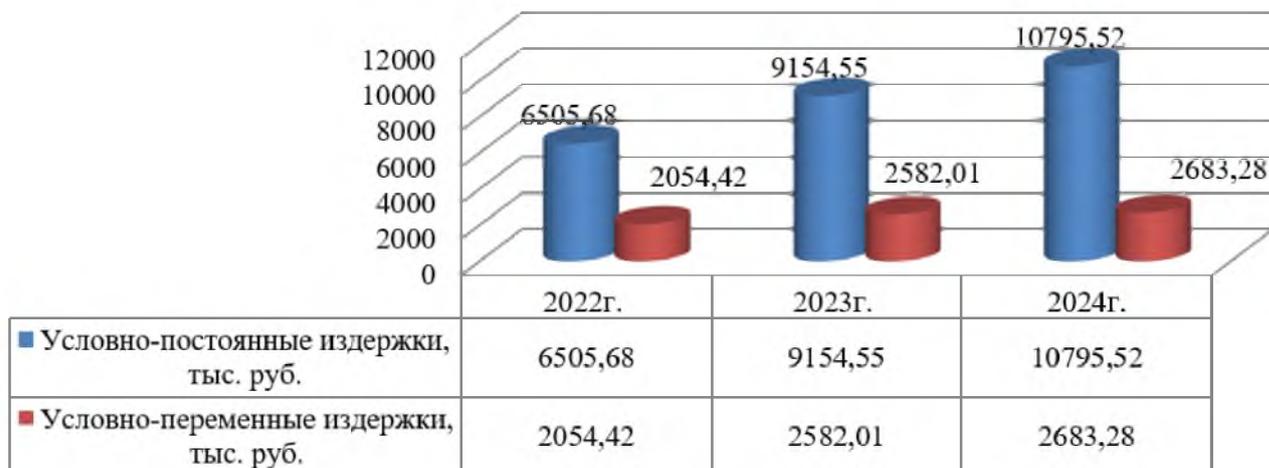


Рисунок 2.3 – Динамика и соотношение условно-постоянных и условно-переменных издержек производства и обращения кофе ООО «Стандарт-Сервис»

В результате увеличения объема продаж покупной продукции затраты на производство и обращение сократились на 2,07%, при этом рост розничных оборотов сопровождался незначительным повышением затрат на обращение.

На рисунке 2.3 представлена динамика и структура условно-постоянных и условно-переменных производственных и операционных расходов кофе ООО «Стандарт-Сервис».

Анализ состава условно-постоянных и условно-переменных затрат на производство и обращение в кафе ООО «Стандарт-Сервис» представлен в таблице 2.4.

Согласно таблице 2.4, можно наблюдать устойчивый рост производственных и операционных затрат. Наибольшую долю среди переменных затрат занимает статья «Сырье (продукты)»: в 2022 году затраты составили 1584,78 тыс. рублей, в 2023 году – 2017,84 тыс. рублей, а в 2024 году – 2131,98 тыс. рублей. Рост по этой статье в 2024 году относительно 2023 года составил 114,14 тыс. рублей, то есть на 5,66%.

Таблица 2.4 – Анализ структуры условно-постоянных и условно-переменных затрат на производство и обращение в кафе ООО «Стандарт-Сервис»

Наименование статей издержек производства и обращения	2022г.	2023г.	2024г.	Отклонения 2024г./2023г.	
				Абс., тыс. руб.	Относ., %
Товарооборот, тыс. руб.	10800,25	13490,3	15820,16	2329,86	117,27
Условно-переменные издержки, всего тыс. руб. в т.ч.	2054,42	2582,01	2683,28	101,27	103,92
Сырье (продукты), тыс. руб.	1584,78	2017,84	2131,98	114,14	105,66
Электроэнергия, тыс. руб.	352,13	423,19	442,49	19,3	104,56
Водоснабжение, тыс. руб.	117,51	140,98	108,81	-32,17	77,18
Условно-постоянные издержки, всего, тыс. руб., в т.ч.	6505,68	9154,55	10795,52	1640,97	117,93
Налоговые платежи, тыс. руб.	255,02	338,72	357,33	18,61	105,49
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	3607,68	4303,32	4934,4	631,08	114,66
Отчисления в фонды социального страхования и обеспечения, тыс. руб.	1082,304	1290,996	1480,32	189,324	114,66
Прочие расходы, тыс. руб.	1560,676	3221,514	4023,47	801,956	124,89

Продолжение таблицы 2.4

Издержки производства и обращения, всего, тыс.руб.	8560,1	11736,56	13478,78	1742,24	114,84
Доход, тыс. руб.	2240,15	1753,74	2341,38	587,62	133,51

Что касается условно-постоянных затрат, наибольший удельный вес приходится на статью «Фонд оплаты труда». В 2022 году расходы по этому направлению составили 3607,68 тыс. рублей, в 2023 году - 4303,32 тыс. рублей, а в 2024 году - 4934,40 тыс. рублей. Увеличение в 2024 году по сравнению с 2023 годом составило 631,08 тыс. рублей, что соответствует росту на 14,66%. Доля переменных затрат в общей структуре затрат в 2024 году составила 19,91%, тогда как постоянные затраты заняли 80,10%.

Рост производственных и операционных затрат напрямую связан с увеличением объема продаж, повышением цен на сырьевые материалы и покупную продукцию, а также с увеличением минимальной заработной платы.

Анализ показал, что доходы в 2024 году выросли на 587,62 тыс. рублей (или на 33,51%) по сравнению с 2023 годом и достигли уровня 2341,38 тыс. рублей. Динамику и структуру переменных затрат можно увидеть на рисунке 2.4.

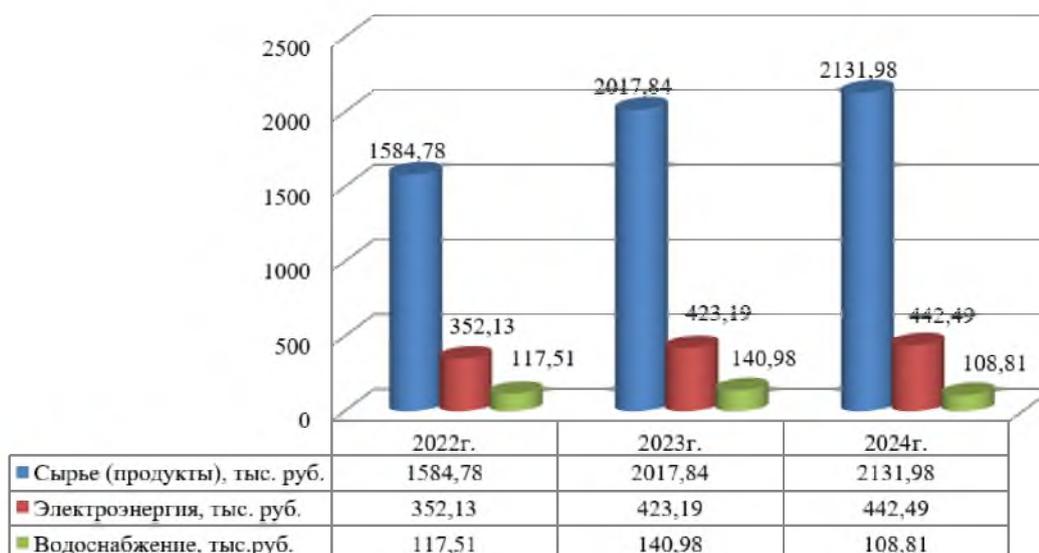


Рисунок 2.4 – Динамика и структура условно-переменных издержек

Рассмотрим динамику и структуру условно-постоянных издержек на рисунке 2.5.

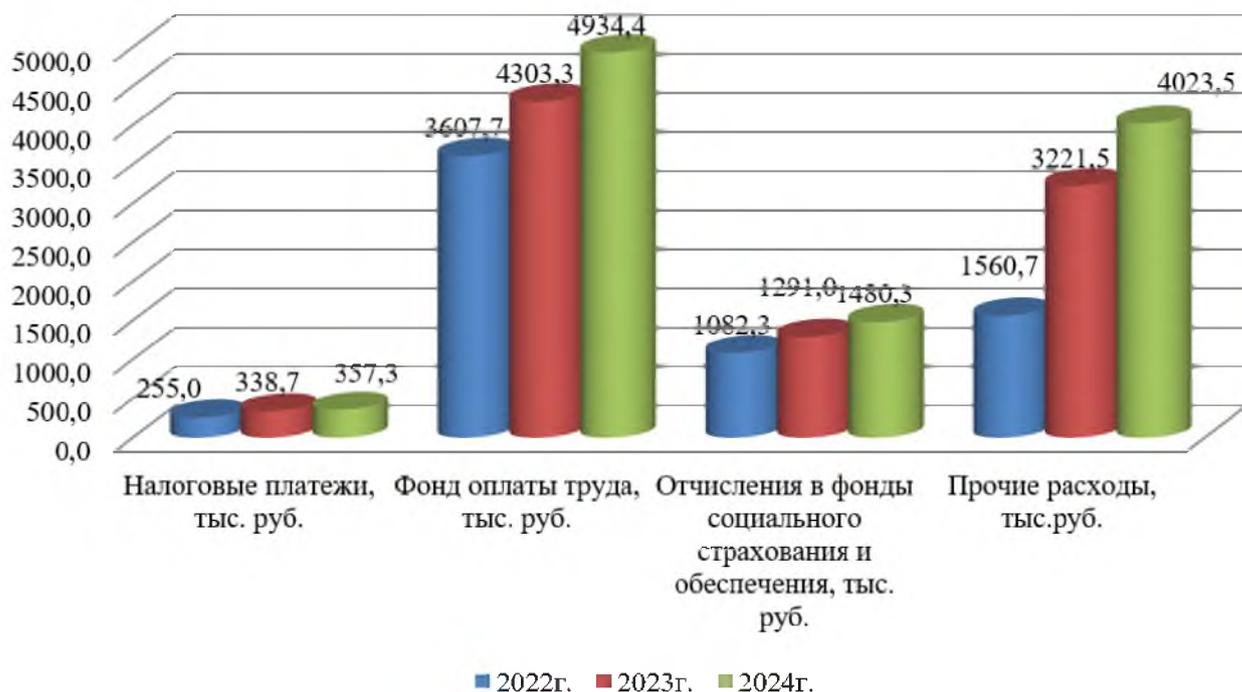


Рисунок 2.5 – Динамика и структура условно-постоянных издержек

Результаты финансово-хозяйственной деятельности кафе ООО «Стандарт-Сервис» представлены на рисунке 2.6.

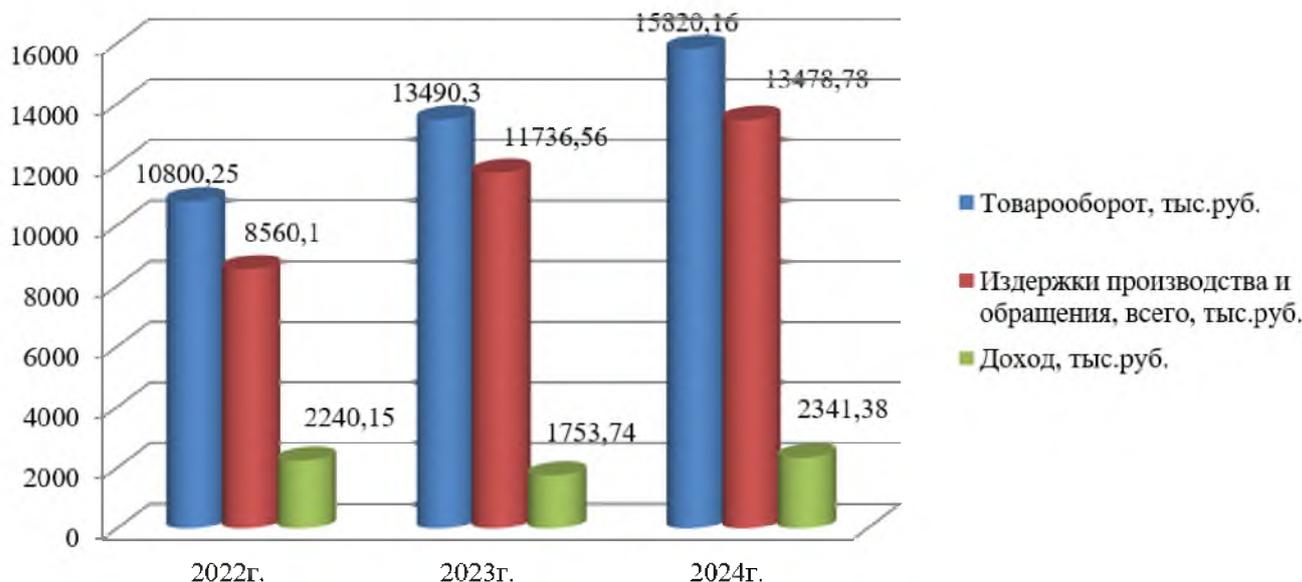


Рисунок 2.6 – Результаты финансово-хозяйственной деятельности кафе ООО «Стандарт-Сервис»

2.2 Анализ качества услуг предприятия общественного питания кафе ООО «Стандарт-Сервис»

Чтобы обеспечить дальнейший экономический рост кафе «Стандарт-Сервис», требуется создать систему, которая оперативно реагирует на изменения вкусов клиентов. Основу этой системы составляет анализ уровня качества предоставляемых услуг общественного питания. Результаты SWOT-анализа для кафе ООО «Стандарт-Сервис» следующие:

- Сильные стороны (S): конкурентоспособная ценовая политика, бизнес-ланчи, а также наличие террасы на прилегающей территории.
- Слабые стороны (W): ограниченный ассортимент блюд из-за недостатка современного оборудования, отсутствие внедрения инновационных форм обслуживания (таких как кейтеринг), недостаточное использование маркетинговых инструментов для привлечения клиентов, например акций и скидок.
- Возможности (O): расширение ассортимента благодаря приобретению новой технологической базы, увеличение объемов продаж через внедрение новых услуг, что приведет к росту доходов.
- Угрозы (T): усиление конкурентной борьбы (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – SWOT-анализ кафе ООО «Стандарт-Сервис»

Сильные стороны кафе (S)	Слабые стороны кафе (W)
1) В кафе используются различные технологии приготовления блюд. В меню кафе включены блюда армянской, восточно-европейской, европейской и грузинской кухни 2) Привлекательная ценовая политика 3) Удобное месторасположение 4) Бизнес-ланчи	1) Нехватка денежных средств для развития и расширения бизнеса 2) Неудобный график работы для персонала кафе (с раннего утра до позднего вечера)

Продолжение таблицы 2.5

Сильные стороны кафе (S)	Слабые стороны кафе (W)
5) Проведение мероприятий 6) Наличие домиков-беседок на прилегающей территории, работающих круглогодично, т.к. оборудованы кондиционерами	3) Ограничения в меню из-за отсутствия некоторого оборудования 4) Не применяется такая форма привлечения клиентов как скидки и акции
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O)	Потенциальные внешние угрозы (T)
1) Расширение ассортимента меню при покупке нового технологического оборудования 2) Увеличение объема продаж за счет внедрения нового вида услуги и как следствие увеличение прибыли	1) Снижение спроса 2) Увеличение числа конкурентов

Исследование уровня сервиса в кафе ООО «Стандарт-Сервис» проводилось посредством анкетирования. Всего в опросе участвовали 108 клиентов заведения.

Клиентов попросили ответить на 11 вопросов, касающихся их удовлетворенности качеством предоставляемых услуг. Для оценки важности различных аспектов работы кафе использовалась пятибалльная система оценок. Полученные данные были визуализированы в виде диаграмм.

Диаграмма на рисунке 2.7 демонстрирует возрастную структуру посетителей кафе.

Среди посетителей кафе, возрастная категория от 35 до 45 лет составила 33%, старше 45 лет – 32%, от 25 до 35 лет – 20%, а наименьшую долю составляют посетители в возрасте 25 лет и младше.

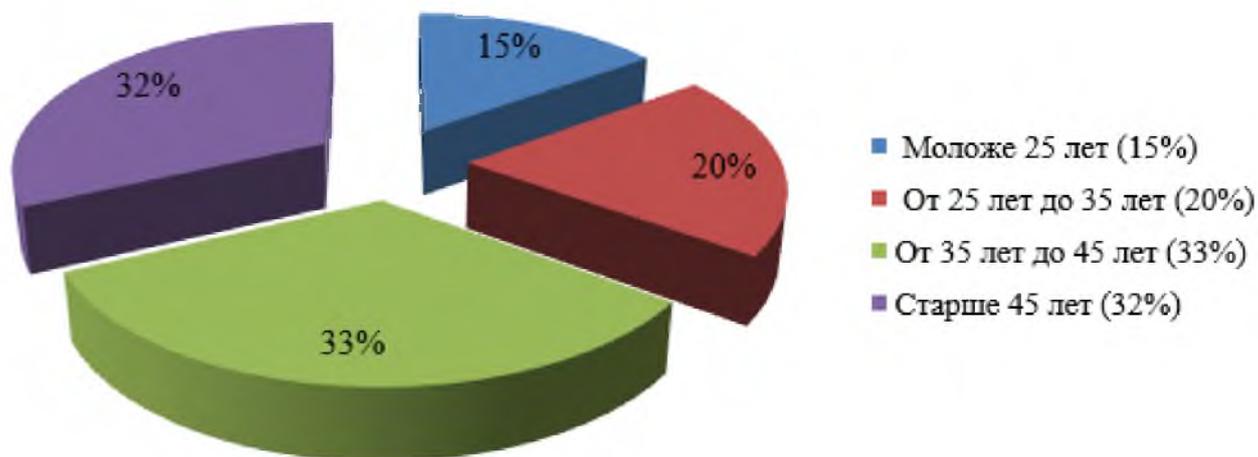


Рисунок 2.7 – Возрастная категория опрошенных респондентов кафе ООО «Стандарт-Сервис»

Исходя из этого, можно заключить, что кафе ООО «Стандарт-Сервис» привлекает более взрослую аудиторию. Владельцам заведения следует учесть это обстоятельство и разработать стратегии для привлечения клиентов младше 25 лет и в возрастной группе от 25 до 35 лет.

В качестве мер стимулирования могут быть использованы разнообразные скидки и специальные предложения.

На рисунке 2.8 отображены результаты опроса на тему «Какое заведение общественного питания в поселке Тюменский вы посещаете чаще всего?». Полученные данные представлены на рисунке 2.8.

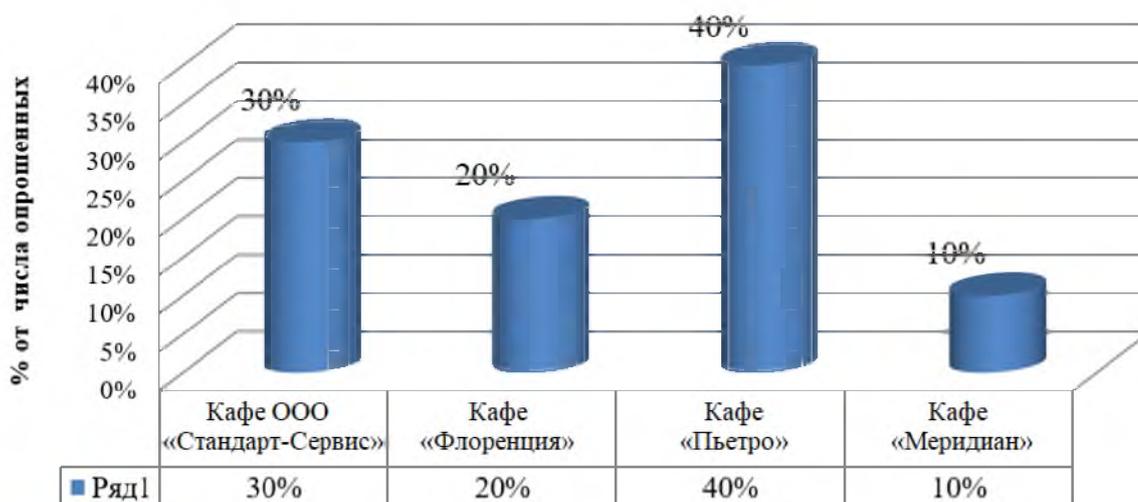


Рисунок 2.8 – Потребительские предпочтения предприятий общественного питания

Предпочтения потребителей среди опрошенных посетителей распределены следующим образом:

- Кафе ООО «Стандарт-Сервис» – 30%;
- Кафе «Флоренция» – 20%;
- Кафе «Пьетро» – 40%;
- Кафе «Меридиан» – 10%.

Из результатов опроса видно, что кафе ООО «Стандарт-Сервис» занимает второе место по популярности после кафе «Пьетро», что еще раз подчеркивает важность изучения рынка услуг общественного питания в поселке Тюменский для привлечения новых клиентов.

Ответы на вопрос о частоте посещения предприятий общественного питания распределились так:

- Большинство респондентов (около 60%) посещают заведения общепита только во время праздников;
- 25% делают это периодически;
- 5% ходят один раз в неделю;
- 10% – один раз в месяц (рисунок 2.9).

Эти данные позволяют сделать вывод, что кафе следует сосредоточиться на разработке развлекательных программ, таких как корпоративные мероприятия, банкеты и детские праздники. Также важно уделить внимание рекламе акций, связанных с бизнес-ланчем, чтобы стимулировать более частые визиты клиентов.

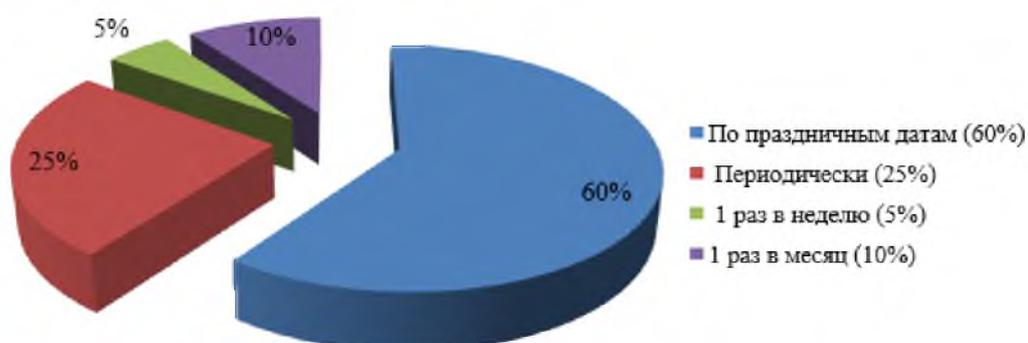


Рисунок 2.9 – Частота посещений респондентами предприятий общественного питания

На вопрос «Какова средняя сумма вашего заказа?» половина опрошенных ответила, что она превышает 1500 рублей. Еще 30% респондентов указали, что их заказы варьируются в пределах от 1000 до 1500 рублей, 15% сообщили о суммах между 500 и 1000 рублей, а оставшиеся 5% отметили, что тратят менее 500 рублей (рисунок 2.10).

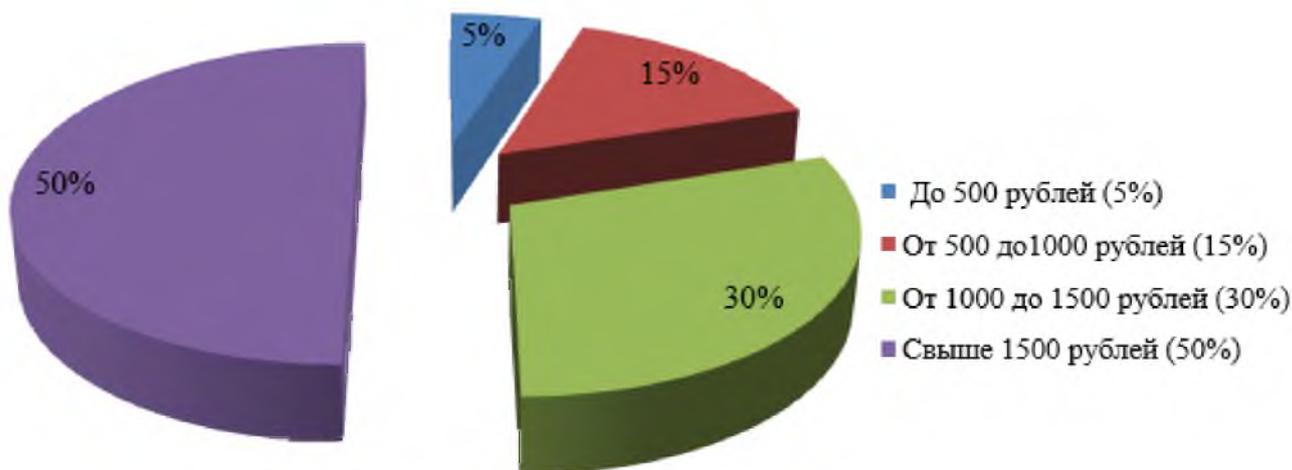


Рисунок 2.10 – Средняя цена чека опрошенных респондентов

На рисунке 2.11 отображены результаты опроса по вопросу о проблемах, с которыми респонденты столкнулись в кафе ООО «Стандарт-Сервис».



Рисунок 2.11 – Результаты анкетирования по вопросу «С какими из нижеперечисленных проблем Вы сталкивались в кафе ООО «Стандарт-Сервис»»

Ответы респондентов:

- Устаревшая и неудобная мебель – 10%;
- Грязные столики или посуда – 7%;
- Неудовлетворительное электроснабжение, теплоснабжение – 15%;
- Отсутствие свободных мест – 20%;
- Однообразный ассортимент – 10%;
- Качество блюд – 6%;
- Антисанитарные условия в общественном туалете – 12%.

Участники оценили обслуживание в кафе ООО «Стандарт-Сервис» по пятибалльной системе (рисунок 2.12). Наиболее высокий показатель был у ассортимента продукции – 4,56 балла; затем идут цены – 4,16 балла, качество еды – 4,32 балла, уровень сервиса – 4,09 балла, наличие бизнес-ланчей – 4,08 балла, доставка на дом – 4 балла и организация праздников – 3,86 балла.

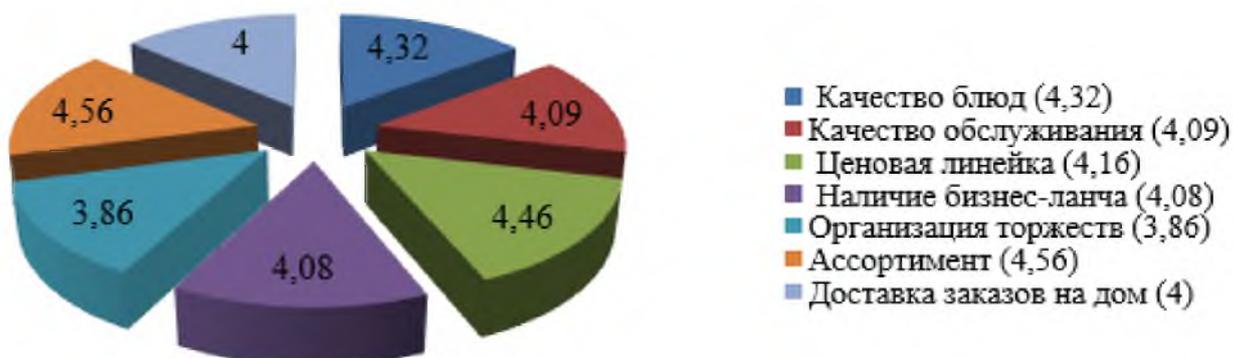


Рисунок 2.12 – Результаты опроса по оценке качества услуг кафе ООО «Стандарт-Сервис» по основным критериям

3 Мероприятия по совершенствованию системы управления качеством услуг на исследуемом объекте

3.1 Результаты исследования качества услуг предоставляемых как ООО «Стандарт-Сервис»

Было предложено провести оценку уровня удовлетворенности следующих двенадцати критериев 108 участникам с использованием пятибалльной шкалы (таблица 3.1):

Таблица 3.1– Важность составляющих качества работы по пятибалльной шкале

Степень удовлетворенности потребителя качеством услуг	Оценка	Балл	Способ предоставления результата опроса по удовлетворенности в %
Полностью неудовлетворен	Плохо	1	0
Неудовлетворен	Неудовлетворительно	2	25
Нейтрален	Удовлетворительно	3	50
Удовлетворен	Хорошо	4	75
Полностью удовлетворен	Отлично	5	100

Результаты опроса потребителей о качестве услуг, оказываемых кафе ООО «Стандарт-Сервис», представлены в таблице 3.2. Столбцы I и II содержат данные об опросе потребителей относительно значимости компонентов, соответствующих их требованиям и ожиданиям. В столбце I указано среднее значение оценки важности каждого компонента, тогда как в столбце II представлена соответствующая оценка его значимости (весомости).

Значимость (весомость) каждого компонента рассчитывается по следующей формуле:

$$Z_{H_k} = \frac{B_i}{\Sigma B_i} \times 100 \quad (3.1)$$

где,

Z_{H_k} – значимость компонента качества

B_i - среднее значение оценки важности каждого компонента

ΣB_i – сумма средних значений оценки важности компонента

Установлено, что значение компонента «имидж» в среднем составляет 5 баллов, а сумма средних значений по всем 12 элементам равна 53.

В соответствии с формулой 3.1, необходимо определить важность (вес) компонентов качества.

$$\text{Качество обслуживания: } Z_{H_k} = \frac{B_i}{\Sigma B_i} \times 100 = \frac{5}{53} \times 100 = 9,43$$

Показатель качества был оценен 49 респондентами в 5 баллов ($5 \cdot 49 = 245$), 27 респондентами на 4 балла ($4 \cdot 27 = 108$), 25 на 3 балла ($3 \cdot 25 = 75$), и 7 на 2 балла ($2 \cdot 7 = 14$). Таким образом, средняя оценка качества:

$$(245 + 108 + 75 + 14) / 108 = 4,09$$

$$\text{Доставка заказов на дом: } Z_{H_k} = \frac{B_i}{\Sigma B_i} \times 100 = \frac{4,3}{53} \times 100 = 8,11$$

44 респондента оценили этот показатель качества на 5 баллов ($5 \cdot 44 = 220$), 33 на 4 балла ($4 \cdot 33 = 132$), 18 на 3 балла ($3 \cdot 18 = 54$), и 13 на 2 балла ($2 \cdot 13 = 26$). Таким образом, среднее значение оценки качества:

$$(220 + 132 + 54 + 26) / 108 = 4$$

$$\text{Качество блюд: } Z_{H_k} = \frac{B_i}{\Sigma B_i} \times 100 = \frac{5}{53} \times 100 = 9,43$$

67 человек оценили этот показатель качества на 5 баллов ($5 \cdot 67 = 335$), 33 на 4 балла ($4 \cdot 33 = 132$). Таким образом, средняя оценка качества:

$$(335 + 132) / 108 = 4,32$$

$$\text{Бизнес-ланч: } Z_{H_k} = \frac{B_i}{\Sigma B_i} \times 100 = \frac{4,8}{53} \times 100 = 9,05$$

41 респондент оценил этот показатель качества на 5 баллов ($5 \cdot 41 = 205$), 35 на 4 балла ($4 \cdot 33 = 140$), 32 на 3 балла ($3 \cdot 32 = 96$). Таким образом, среднее значение оценки качества:

$$(205+140+96) / 108 = 4,08$$

$$\text{Организация торжеств: } Z_{H_k} = \frac{B_i}{\Sigma B_i} \times 100 = \frac{4,5}{53} \times 100 = 8,49$$

28 опрошенных оценили этот показатель качества на 5 баллов (5*28=140), 45 на 4 балла (4*45=180), 27 на 3 балла (3*27=81), 8 на 2 балла (2*8=16). Таким образом, среднее значение оценки качества:

$$(140+180+81+16) / 108 = 3,86$$

Каждый критерий качества был определен аналогично, и его результаты представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2– Обследование удовлетворенности потребителей качеством услуг, оказываемых кафе ООО «Стандарт-Сервис»

Основные составляющие работы кафе	Важность для потребителей компонентов качества		Оценка качества					Общая сумма	Среднее значение оценки качества
	Bi	Bi/ΣBi*100	5	4	3	2	1		
	I	II	III	IV	V	VI	VII		
1) Качество обслуживания	5	9,43	49	27	25	7	0	108	4,09
2) Доставка заказов на дом	4,3	8,11	44	33	18	13	0	108	4
3)Ценовая линейка	5	9,43	50	58	0	0	0	108	4,46
4)Акции, скидки	4	7,54	0	0	52	35	21	108	2,28
5)Ассортимент	4,8	9,05	61	47	0	0	0	108	4,56
6) Интерьер	4	7,54	59	27	22	0	0	108	4,34
7) Местоположение	3,1	5,84	39	38	29	2	0	108	4,05
8) Бизнес-ланч	4,8	9,05	41	35	32		0	108	4,08
9) Качество блюд	5	9,43	67	33	0	0	0	108	4,32
10)Имидж	4,5	8,49	67	30	11	0	0	108	4,51
11)Профпригодность персонала	4,5	8,49	48	47	7	6	0	108	4,26
12)Организация торжеств	4	7,54	28	45	27	8	0	108	3,86
Итог: (абсолютное значение суммы чисел в столбце)	53	100	577	404	218	76	21	1296	48,81
Среднее значение оценки работы и соответствующей степени потребительской удовлетворенности									4,07

Согласно данным таблицы 3.2, ключевыми факторами удовлетворённости клиентов являются уровень сервиса, ценовая политика и качество пищи. Все участники опроса присвоили этим показателям максимальные 5 баллов. Тем не менее, итоговые оценки по каждому критерию выглядят так: обслуживание получило оценку 4,09, цены — 4,0, еда — 4,32.

Показатели разнообразия меню и наличия бизнес-ланчей также важны для клиентов, получив среднюю оценку важности 4,8 балла. При этом их реальные оценки составили 4,56 и 4,08 соответственно.

Имидж заведения и профессионализм сотрудников оценены клиентами на уровне 4,5 балла, при этом средний балл за эти критерии составил 4,51 и 4,26.

Общая оценка работы кафе ООО «Стандарт-Сервис» и уровня удовлетворённости клиентов по всем параметрам составила 4,07.

Опрос выявил главного конкурента кафе ООО «Стандарт-Сервис» среди опрошенных — это кафе «Пьетро». Для оценки удовлетворенности клиентов также был проведен аналогичный опрос. В общей сложности было проведено анкетирование 54 человек, результаты которого представлены в таблице 3.3.

Обобщая итоги исследования, можно сделать вывод, что в кафе «Пьетро» средняя оценка качества обслуживания и удовлетворенности клиентов составляет 4,24 балла из 5 возможных. Это немного выше среднего показателя по компании ООО «Стандарт-Сервис» (4,07).

Таблица 3.3 – Оценка качества обслуживания клиентов, предоставляемых главным конкурентом кафе «Пьетро»

Основные составляющие работы кафе	Важность для потребителей компонентов дерева		Оценка качества					Общая сумма	Среднее значение оценки качества
	Б ₁	Б ₂ / ∑Б ₁ *100	5	4	3	2	1		
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
1) Качество обслуживания	4,8	8,69	22	21	9	2	0	54	4,16
2) Доставка на дом	4,3	7,78	21	20	8	5	1	54	4,07

Продолжение таблицы 3.3

3) Ценовая линейка	5	9,05	27	19	8	0	0	54	4,35
4) Акции, скидки	4	7,24	15	20	14	5	0	54	3,83
5) Ассортимент	5	9,05	27	26	1	0	0	54	4,48
6) Интерьер	4,9	8,87	18	15	14	6	1	54	3,8
7) Местоположение	3,5	6,34	27	18	8	1	0	54	4,31
8) Бизнес-ланч	4,4	7,97	28	24	2	0	0	54	4,48
9) Качество блюд	5	9,05	31	23	0	0	0	54	4,57
10) Имидж	4,6	8,33	36	10	8	0	0	54	4,52
11) Профпригодность персонала	4,7	8,51	29	19	6	0	0	54	4,43
12) Организация торжеств	5	9,05	18	16	18	2	0	54	3,92
Итого: (абсолютное значение суммы чисел в столбце)	55,2	100	299	231	96	21	2	648	50,92
Среднее значение оценки работы и соответствующей степени потребительской удовлетворенности									4,24

Для визуального сравнения уровня сервиса и степени удовлетворенности клиентов в кафе ООО «Стандарт-Сервис» и кафе «Пьетро», создадим диаграмму (рисунок 3.1).

На основе проведенного SWOT-анализа для кафе ООО «Стандарт-Сервис», описанного во второй главе, к числу недостатков заведения относятся узкий выбор блюд, связанный с недостатком современного оборудования, а также неспособность внедрить новые формы обслуживания, такие как кейтеринг, и проведение акций и скидок для привлечения клиентов.

Исходя из результатов данного анализа, для кафе ООО «Стандарт-Сервис» предлагается следующее:

1. Введение нового технического устройства – пароконвектомата. Этот многофункциональный аппарат позволяет на одной рабочей поверхности выполнять разнообразные методы обработки продуктов, включая жарку,

запекание, варку, тушение, припускание, готовку на пару и другие сложные программируемые процессы. Во время приготовления пищи возможно использование пара и горячего воздуха как совместно, так и отдельно.

2. Расширить спектр предлагаемых услуг общественного питания путем организации выездного обслуживания, то есть кейтеринга (от англ. catering — поставка провизии).

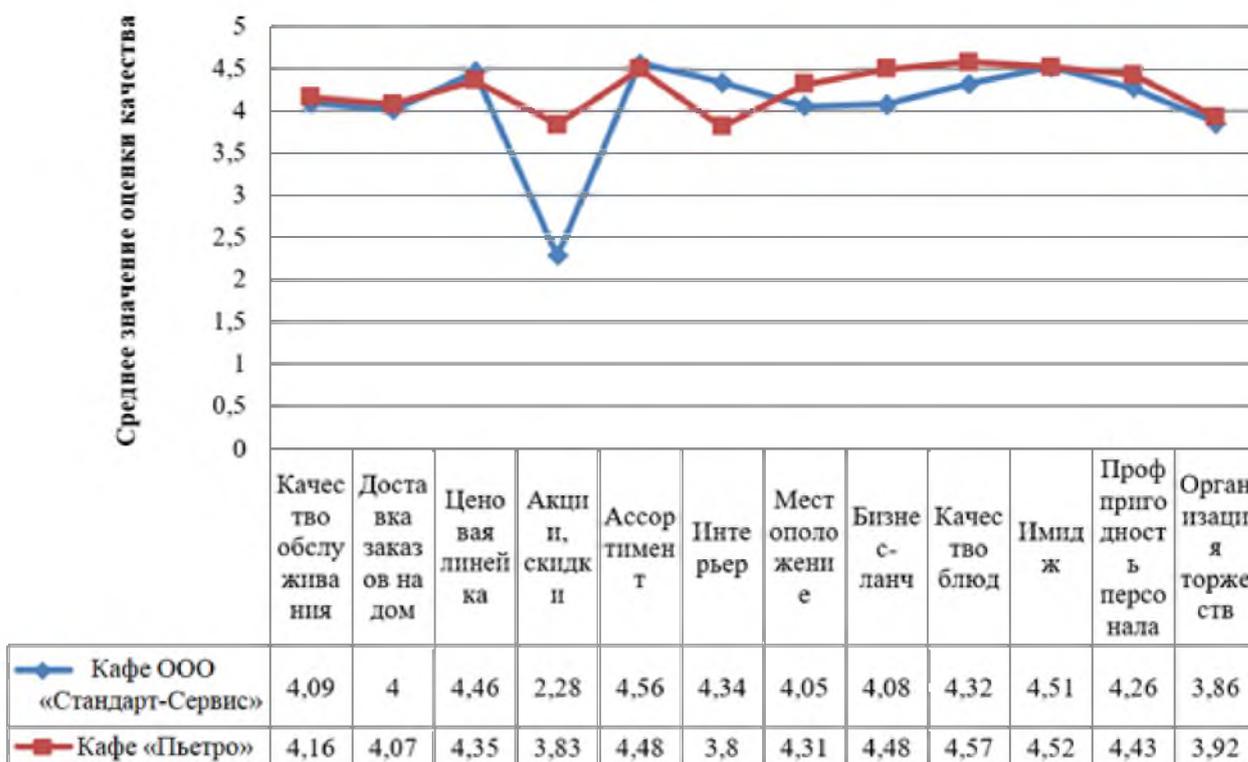


Рисунок 3.1 – Профили удовлетворенности потребителей услуг кафе ООО «Стандарт-Сервис» и кафе «Пьетро»

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мер

Закупка современных технологий, таких как пароконвектомат или многофункциональная печь, позволит использовать циркуляцию пара и горячего воздуха для осуществления различных технологических процессов. Это может включать в себя выпекание, тушение, припускание, выпекание и приготовление блюд на пару.

Этот вид оборудования позволяет не только улучшать качество производимой продукции и оптимизировать работу ресторанов общественного

питания, но и сокращать расходы.

По данным таблицы 3.4, общая сумма затрат на приобретение, монтаж и обучение персонала, а также на приобретение и установку данного оборудования составляет около 400 000 рублей.

Таблица 3.4 – Затраты на приобретение и монтаж пароконвектомата Abat ПКА10-1/1ПП2 и обучение персонала.

Показатели	Сумма затрат, руб.
Пароконвектомат Abat ПКА 10-1/1ПП2: техническая характеристика – экономия электроэнергии и воды до 30%, сокращение потери веса блюд до 30%	365000
Доставка	10000
Установка	20000
Обучение персонала	5000
Итого	400000

В соответствии с техническими параметрами пароконвектомата возможно не только улучшить использование времени приготовления пищи, но и снизить потребление электроэнергии и воды приблизительно на 30%, а также уменьшить потерю массы готовых блюд до 30%.

Полагая, собственно что автоматическая регулировка уровня нагрева пароконвектомата позволяет сберечь в пределах 20% энергии и уменьшить потери веса продукта на 15%, затраты на приобретение сырья будут снижены примерно на 15% в среднем.

В таблице 3.5 приведены расчеты, позволяющие снизить затраты на приобретение нового технологического оборудования.

Согласно информации, представленной в таблице 3.5, использование и установка пароконвектомата Abat ПКА 10-1/1ПП2 позволит снизить затраты на

приобретение сырья на 319,8 тыс. рублей и уменьшить потребление электроэнергии на 88,5 тыс. рублей.

Таблица 3.5 – Снижение затрат кафе ООО «Стандарт-Сервис» при внедрении нового технологического оборудования

Показатель	Условно-переменные издержки 2024г. (тыс. руб.)	Прогноз издержек после установки оборудования, (тыс. руб.)	Экономия издержек (тыс.руб.)
Сырье (мясо, рыба, масло, овощи) снижение потери веса выхода блюд на 15%, приведет к сокращению закупки сырья в среднем на те же 15%.	2131,98	1812,18	319,8
Электроэнергия. Автоматическое регулирование температурного режима снизит расходы электроэнергии в среднем на 20%	442,49	353,99	88,5
Итого	2574,47	2166,17	408,3

В результате, условно-переменные затраты на производство и реализацию снизятся в общей сумме на 408,3 тыс. рублей.

По результатам расчетов, в таблице 3.6 приведены значения затрат на условно-постоянные и условно-переменные затраты, а также производственные и сбытовые расходы для кафе ООО «Стандарт-Сервис», исходя из предположения о увеличении выручки как минимум на 5%.

Таблица 3.6 показывает, что при сохранении условно-постоянных затрат на прежнем уровне и увеличении выручки примерно на 5%, а также в

результате роста производства на 5%, расходы на условно-переменные стали сокращаться на 408,3 тысячи рублей, тогда как общий уровень производственных и операционных расходов уменьшился на 6,5%.

Таблица 3.6 – Прогноз товарооборота, условно-постоянных, условно-переменных издержек и уровня издержек производства и обращения кафе ООО «Стандарт-Сервис»

Показатель	Базовый год, 2024г.	Прогнозные данные	Отклонения базового периода к прогнозу
Товарооборот, тыс. руб.	15820,2	16611,21	791,01
Условно- постоянные издержки, тыс. руб.	10795,5	10795,5	0
Условно-переменные издержки, тыс. руб.	2683,28	2274,98	-408,3
Издержки производства и обращения всего, тыс. руб.	13478,78	13070,48	-408,3
Уровень издержек производства и обращения, (%)	85,2	78,7	-6,5

С помощью визуализации на рисунке 3.2 можно увидеть прогноз по обороту товаров, условно-постоянным и условно-переменным расходам.

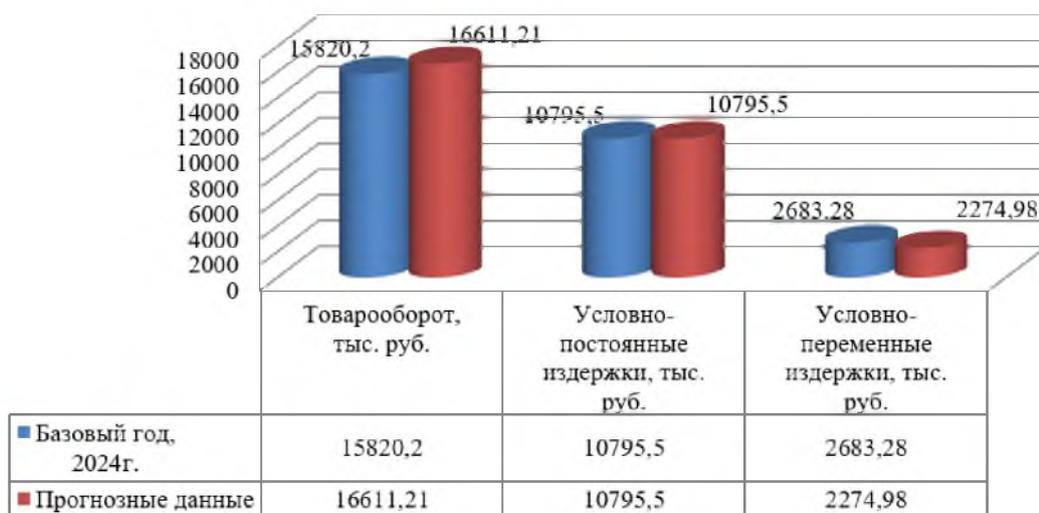


Рисунок 3.2 – Прогноз товарооборота, условно-постоянных, условно переменных издержек

После этого, рассчитаем ожидаемый доход для кафе ООО «Стандарт-

Сервис», а также определим период окупаемости данного проекта. Он будет включать в себя время, необходимое на приобретение и установку пароконвектомата Abat ПКА 10-1/1ПП2, а также обучение персонала.

Определить период окупаемости можно с помощью деления затрат, направленных на проведение мероприятия, на экономический эффект, который он приносит. Для расчета применяется следующая формула:

$$T = \frac{Z_{\text{вн}}}{Э_{\text{эф}}} \quad (3.2)$$

где,

T – срок окупаемости мероприятия

$Z_{\text{вн}}$ – затраты по внедрению

$Э_{\text{эф}}$ – экономический эффект

$$T = \frac{Z_{\text{вн}}}{Э_{\text{эф}}} = \frac{400000}{1199350} = 0,33$$

Данные расчетов представим в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятия

Показатели	Базовый год, 2024г.	Прогнозные данные	Отклонения базового периода к прогнозу
Товарооборот, тыс. руб.	15820,16	16611,21	791,05
Издержки производства и обращения, всего, тыс. руб.	13478,78	13070,48	-408,3
Доход, тыс. руб. (экономический эффект)	2341,38	3540,73	1199,35
Затраты на внедрение мероприятия (тыс. руб.)	0	400	400

Продолжение таблицы 3.7

Срок окупаемости		0,33	
$T = Z_{вн} / \Delta \text{эф} = 400000 / 1199350 = 0,33$			

После проведения расчетов было установлено, что экономическая выгода от приобретения, транспортировки и монтажа пароконвектомата Abat ПКА 10-1/1ПП2 составит 1199,35 тыс. рублей. Обеспечение этих затрат будет окупаться в течение трех с половиной месяцев, что подтверждает экономическую целесообразность данного проекта. Таким образом, кафе ООО «Стандарт-Сервис» может рассматривать данную стратегию как рекомендованное мероприятие.

На рисунке 3.3 отображены прогнозные данные по объемам продаж, производственным и коммерческим расходам, а также доходам кафе ООО «Стандарт-Сервис» после приобретения и начала эксплуатации пароконвектомата Abat ПКА 10-1/1ПП2.

Введение новой линии услуг общественного питания, включающей предоставление услуг на удалённых площадках, то есть выездное обслуживание.

Все организации, работающие в сфере общественного питания, стремятся к достижению одной общей цели: они хотят увеличить свою прибыль.

Чтобы это осуществить, необходимо провести анализ рынка, ассортимента продукции и качества обслуживания, а также внутреннего производства. Исследуются слабые места, которые приводят к снижению объема продаж и сокращению затрат на производство. Также происходит поиск путей для увеличения количества предоставляемых услуг и их разнообразия.

Кейтеринг – это предоставление услуг по организации и обеспечению питанием на мероприятия. Кейтеринг может включать в себя различные виды услуг: от доставки готовых блюд на место проведения мероприятия до полной организации банкетов и фуршетов. Кейтеринг также может включать подбор меню, аренду посуды и оборудования, обслуживание гостей и уборку после

мероприятия. Кейтерингом могут заниматься как профессиональные кейтеринговые компании, так и рестораны, кафе и другие заведения общепита.

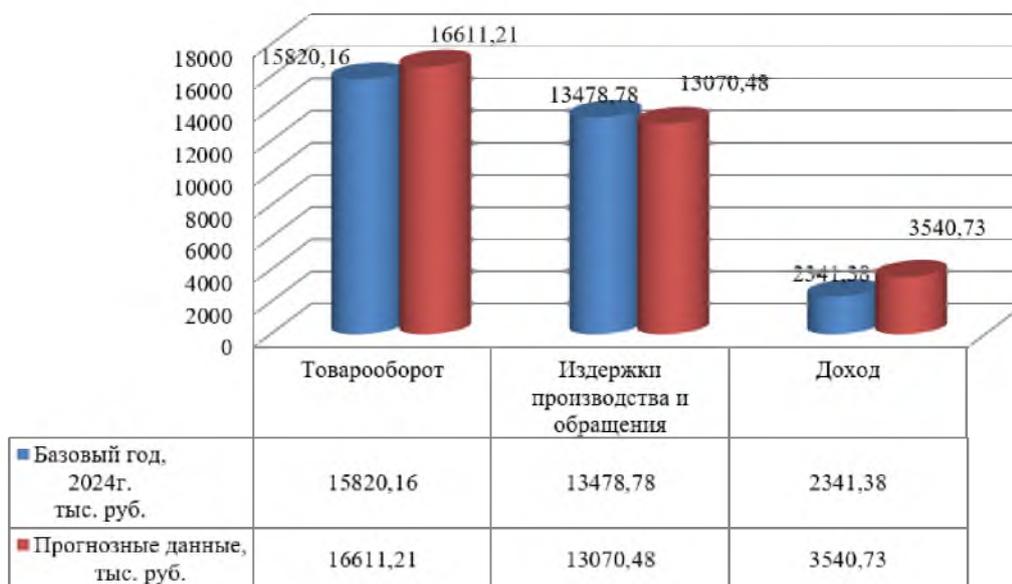


Рисунок 3.3 – Прогнозные показатели товарооборота, издержек производства и обращения и дохода кафе ООО «Стандарт-Сервис» после ввода в эксплуатацию нового технологического оборудования

Если будет осуществлен запуск новой услуги, это может повысить продажи и увеличить прибыль компании.

Обратимся к обсуждению возможности организации выездного обслуживания в кафе, которое принадлежит кафе ООО «Стандарт-Сервис»:

Изготовление блюд на выездных мероприятиях: свадьбах, юбилеях – будет осуществляться непосредственно в кафе. В процессе приготовления блюда будут подаваться к столу уже готовыми. Организация питания на месте проведения мероприятия будет включать в себя сервировку и подачу блюд.

Теперь проведём расчёты. Если проводить 12 выездных мероприятий в год (по одному в месяц) с количеством гостей 50 человек и средним чеком 1350 рублей, оборот составит:

$$12 * 50 \text{ чел.} * 1350 \text{ руб.} = 810000 \text{ рублей.}$$

В 2024 году, согласно анализу, представленному во второй главе, расходы на производство и реализацию продукции будут составлять 85.2%.

Ожидается, что затраты на производство и сбыт будут следующими:

$$810000 \text{ руб.} * 85,2\% = 690120 \text{ руб.}$$

Предполагаемая выручка:

$$810000 \text{ руб.} - 690120 \text{ руб.} = 119000 \text{ руб.}$$

Рассмотрим вариант, при котором услуги по организации питания для торжественных событий: свадеб, юбилеев – будут осуществляться непосредственно на месте проведения мероприятия.

Расчет: 6 выездных мероприятий в год, количество обслуживаемых 50 человек, средний чек 1350 руб., товарооборот составит:

$$6 * 50 \text{ чел.} * 1350 \text{ руб.} = 405000 \text{ руб.}$$

В соответствии с анализом, представленным во второй главе, уровень производственных и сбытовых затрат в 2024 году достигал 85,2%.

На основе этих данных можно предположить, что расходы на производство и сбыт составят следующие величины:

$$405000 \text{ руб.} * 85,2\% = 345060 \text{ руб.}$$

Предполагаемая выручка:

$$405000 \text{ руб.} - 345060 \text{ руб.} = 59940 \text{ руб.}$$

При поддержке действующих договоров на доставку комплексных обедов для 15 сотрудников в офисы, которые были заключены, было принято решение организовать доставку питания в три офиса.

Произведем следующий расчёт. Средние показатели рабочих дней на год составляют 247 рабочих дней, при этом стоимость комплексного обеда составляет примерно 200 рублей. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что оборот будет следующим:

$$200 * 247 * 15 = 741000 \text{ руб.}$$

Как следует из анализа, представленного во второй главе, в 2024 году уровень затрат на производство и обращение составил 85,2%.

Это позволяет предположить, что затраты на производство и обращение будут следующими:

$$741000 \text{ руб.} * 85,2\% = 631332 \text{ руб.}$$

Предполагаемый доход:

741000 руб. - 631332 руб. = 109668 руб.

Сведем результаты расчетов по внедрению выездного обслуживания в кафе ООО «Стандарт-Сервис» в таблицу 3.8.

Таблица 3.8 – Результаты расчетов от ведения новой линейки услуг – выездное обслуживание

Показатели	Планируемо е количество мероприяти й в год, ед.	Товароо борот в год, руб.	Издержки производства п обращения, в год, руб.	Доход в год, руб.
Выездное обслуживание мероприятий: свадьбы, юбилей (приготовление блюд в кафе)	12	810000	690120	119880
Выездное обслуживание мероприятий: свадьбы, юбилей (приготовление блюд вне помещения кафе)	6	405000	345060	59940
Договора на поставку комплексных обедов в офисы- 3 офиса по 5 чел.	247	741000	631332	109668
Итого:		1956000	1666512	289488

Иными словами, в результате внедрения нового сервиса (выездного обслуживания) в кафе «Стандарт-Сервис» будет получен доход в размере 289 488 рублей.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что данное мероприятие имеет экономически выгодное и экономически обоснованное применение.

Таблица 3.9 показывает расчеты экономической выгоды от предоставления новой услуги, которой является называется выездное

обслуживание.

Таблица 3.9 — Расчёт экономической выгоды от предоставления новой услуги — выездного обслуживания.

Показатели	Базовый год, 2024г. тыс. руб.	Прогнозные данные, тыс. руб.	Отклонения базового периода к прогнозу
Товарооборот	15820,16	17776,16	1956
Издержки производства и обращения	13478,78	15145,29	1666,512
Доход	2341,38	2630,87	289,488

В результате реализации предложенных мероприятий будет получен экономический эффект, представленный в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Итоговый экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий

Показатели	Базовый год, 2024г.	Прогнозные данные, 1-е мероприятие	Отклонения базового периода к прогнозу	Прогнозные данные, 2-е мероприятие	Отклонения базового периода к прогнозу	Итоговый экономический эффект
Товарооборот, тыс. руб.	15820,16	16611,21	791,05	17776,16	1956	2747,05
Издержки производства и обращения, тыс. руб.	13478,78	13070,48	-408,3	15145,292	1666,512	1258,212
Доход, тыс. руб.	2341,38	3540,73	1199,35	2630,868	289,488	1488,838

В результате покупки и запуска пароконвектомата Abat ПКА 10-1/1ПП2, а также увеличения объема предоставляемых услуг за счет выездного обслуживания, общий экономический эффект составит 1 488 838 рублей.

Заключение

В настоящее время индустрия общественного питания стремительно растет, а уровень сервиса стал ключевым фактором конкуренции среди заведений этого сектора. Важно также подчеркнуть, что успешность ресторанов и кафе во многом определяется доходами их потенциальных посетителей

Результаты исследования экономических показателей кафе ООО «Стандарт-Сервис» выявил следующее: показатель внутреннего производства в 2024 году составил 12430,79 тыс. рублей и увеличился на 18,04% по сравнению с цифрами предыдущего года, что составляет приблизительно 1900,83 тыс. рублей. Увеличение продаж и повышение цен на сырье является основными причинами данного роста.

SWOT-анализ выявил, что основными сильными сторонами кафе ООО «Стандарт-Сервис» являются: доступная ценовая политика, наличие бизнес-ланчей, а также веранда, используемая в теплое и сухое время года.

Согласно проведенному анализу, к слабым сторонам можно отнести достаточно ограниченное меню, следствием чего является отсутствие многофункционального оборудования. Еще один ощутимый минус – отсутствие возможности ввести новые формы обслуживания, такие как кейтеринг. Еще одной слабой стороной можно назвать тот факт, что в кафе не используются акции и скидки.

К потенциальным возможностям извне можно отнести покупку нового многофункционального пароконвектомата, что привело бы к увеличению продаж продукции и скорости её изготовления.

Среди потенциальных внешних угроз можно выделить рост конкуренции.

В ходе выполнения исследовательской работы было произведено анкетирование 108 посетителей кафе. Опрос показал следующее: треть посетителей находятся в возрасте 35-45 лет, 32% – в возрасте 45 лет и старше, около 20% находятся в возрасте 25-35 лет, и меньше всего человек являются представителями группы моложе 25 лет. Исходя из результата, можно сделать

вывод, что главными посетителями кафе являются более зрелые посетители. Руководству кафе следует обратить на это внимание, а также разработать способы привлечения других возрастных групп. Например, имеет смысл ввести системы акций и скидок на предоставляемые услуги и продукцию.

Основываясь на данных, в ходе проделанной работы, руководству кафе можно порекомендовать следующее:

Приобрести новое технологическое оборудование – пароконвектомат. Такая покупка позволит уменьшить расход электроэнергии на 20%, а также увеличить вес производимой продукции и сократить закупку сырья на 15%. Исходя из проведенных расчетов, приобретение пароконвектомата окупит себя уже через три с половиной месяца.

Также руководству следует обратить внимание на новый вид предоставляемых услуг, а именно кейтеринг. Это решение позволит расширить клиентскую базу, а также получить дополнительную прибыль.

Еще одним хорошим действием будет введение доставки комплексных обедов для сотрудников офисов. Так, обслуживание всего трех офисов, в каждом из которых услугами кафе будут пользоваться по пять клиентов, принесет доход в 109668 рублей за 247 рабочих дней.

Исходя из результатов расчетов, можно сделать вывод о том, что общая выручка от предоставления новых выездных услуг в кафе ООО «Стандарт-Сервис» составит 289488 рублей.

Эффект от приобретения и ввода в эксплуатацию пароконвектомата Abat ПКА10-1/1ПП2, а также увеличения объема услуг, которые включают в себя выездное обслуживание, составит 1 488 838 000 рублей.

Список использованной литературы

1. Агарков, А.П. Управление качеством: учеб. для бакалавров / А.П. Агарков. - М.: Дашков и К, 2015. - 208 с.
2. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учеб. для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов. - М.: Дашков и К, 2016. - 292 с.
3. Антохина, Ю.А. Современные инструменты менеджмента и качества / Ю.А. Антохина. — СПб.: ГУАП, 2017. — 238 с.
4. Аронов, И. Стандарты ИСО 9000 в жизни. Рисованный комментарий к ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования». 2-е изд. / И. Аронов, Л. Штерн. — М.: КДУ, 2016. — 96 с.
5. Ачилова К.Г. Повышение качества услуг на предприятиях общественного питания // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. XLVI междунар. студ. науч.-практ. конф.- № 11(46). Электронный ресурс URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/11\(46\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/11(46).pdf) (дата обращения: 23.12.2024)
6. Басовский, Л.Е. Управление качеством: учеб. / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев и др. - М.: Инфра-М, 2017. - 542 с.
7. Басовский, Л.Е. Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): учеб. пособие / Л.Е. Басовский, А.М. Лунева, Е.Н. Басовская и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 479 с.
8. Варжапетян, А Менеджмент качества. Принятие решений о качестве, управляемом заказчиком. 2-е изд. / А Варжапетян, и др. — М.: Вузовская книга, 2017. — 360 с.
9. Васин, С.Г. Управление качеством. всеобщий подход: Учебник для бакалавриата и магистратуры / С.Г. Васин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 404с.

- 10.Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 299 с.
- 11.Герасимов, Б.Н. Управление качеством. Практикум: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, Ю.В. Чуриков. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 320 с.
- 12.Глухов, В, В Управление качеством: Учебник / ВВ Глухов. - СПб.: Питер, 2017. - 592 с.
- 13.Горбашко, Е.А. Управление качеством: Учебник для бакалавров / Е.А. Горбашко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 450 с.
- 14.Гродзенский, С. Управление качеством: Учебник / С. Гродзенский. - М.: Проспект, 2018. - 320 с.
- 15.Дремина, М.А. Проектный подход к разработке и внедрению систем менеджмента качества: Монография / М.А. Дремина, В.А. Копнов, А.А. Станкин. — СПб.: Лань, 2015. — 304 с.
- 16.Дунченко, Н.И. Управление качеством в отраслях пищевой промышленности: учеб. пособие / Н.И. Дунченко, М.Д. Магомедов. - М.: Дашков и К, 2016. - 212 с.
- 17.Елохов, А.М. Управление качеством: учеб. пособие / А.М. Елохов. - М.: Инфра-М, 2018. - 672 с.
- 18.Зайцев, С.А. Управление качеством (для бакалавров и магистров) / С.А. Зайцев. - М.: КноРус, 2018. - 320 с.
- 19.Леонов, О.А. Управление качеством: Учебник / О.А. Леонов, Г.Н. Темасова, Ю.Г. Вергазова. - СПб.: Лань, 2019. - 180 с.
- 20.Лифиц, И.М. Управление качеством (для спо) / И.М. Лифиц. - М.: КноРус, 2018. - 352 с.
- 21.Логанина, В.И. Разработка системы менеджмента качества на предприятиях. Практическое руководство. / В.И. Логанина. — М.: КДУ, 2018. — 148 с.
- 22.Магер, В.Е. Управление качеством: Учебное пособие / В.Е. Магер. - М.: Инфра-М, 2017. - 416 с.

- 23.Официальный сайт Руспрофиль. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rusprofile.ru/id/2706741> (дата обращения: 17.11.2024)
- 24.Подколзина, П.Д. , Бысова,Т.В.Методы и методики оценки качества услуг общественного питания. Электронный ресурс URL:<https://scienceforum.ru/2019/article/2018012616> (дата обращения: 19.12.2024)
- 25.Разумов, В.А. Управление качеством: Учебное пособие / В.А. Разумов. - М.: Инфра-М, 2018. - 288 с.
- 26.Рожков, В.Н. Управление качеством: Уч. / В.Н. Рожков. - М.: Форум, 2018. - 286 с.
- 27.Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / Г.В. Савицкая. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.
- 28.Салимова, Т.А. Управление качеством: Учебник / Т.А. Салимова. - М.: Омега-Л, 2019. - 560 с.
- 29.Управление качеством / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Юнити, 2016. - 287 с.
- 30.Фрейдина, Е.В. Управление качеством: учебное пособие. / Е.В. Фрейдина. - М.: Омега-Л, 2017. - 84 с.