ОДЕГОВА ЕЛЕНА АЛЕКСЕЕВНА

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

Организация работ по обеспечению качества продукции в ООО «Региональная сеть предприятий питания» города Кирова

Содержание

[Введение 3](#_Toc494134564)

[1 Теоретические основы организации работ по обеспечению качества продукции 6](#_Toc494134565)

[1.1 Понятие и сущность качества продукции 6](#_Toc494134566)

[1.2 Показатели качества продукции предприятия общественного питания 8](#_Toc494134567)

[1.3 Система управления качеством продукции на предприятии 16](#_Toc494134568)

[2 Организационно – экономическая характеристика ООО «Региональная сеть предприятий питания» и современное состояние работ по обеспечению качества продукции 21](#_Toc494134569)

[2.1 Организационные основы и ресурсный потенциал предприятия 21](#_Toc494134570)

[2.2  Финансовое состояние и результаты деятельности 31](#_Toc494134571)

[2.3  Организация работ по обеспечению качества продукции предприятия 36](#_Toc494134572)

[3 Совершенствование организации работ по обеспечению качества продукции в ООО «Региональная сеть предприятий питания» 42](#_Toc494134573)

[3.1  Проблемные аспекты и резервы в организации работ по обеспечению качества продукции 42](#_Toc494134574)

[3.2  Мероприятия по совершенствованию работ по обеспечению качества продукции 47](#_Toc494134575)

[3.3  Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий 55](#_Toc494134576)

[Выводы и предложения 60](#_Toc494134577)

[Список используемой литературы 63](#_Toc494134578)

[Приложения 66](#_Toc494134579)

Введение

Важную роль в современной науке и практике играет организация и управление качества. Это связано с тем, что в условиях современного рынка именно качество работы субъектов хозяйствования определяет конечные результаты их функционирования и, следовательно, эффективность всей национальной экономики в целом. Особенно актуальной проблему управления качеством делают процессы роста рыночной конкуренции, связанные с повышением степени открытости национальной экономики и её более глубокого слияния с системой международных хозяйственных связей.

Проблемам качества, на сегодняшний день в рыночной экономике уделяется огромное внимание, обусловленное наличием конкурентной среды. В странах с рыночной экономикой конкурентная борьба обусловила разработку программ повышения качества продукции и обслуживания. В научных исследованиях и в практике возникла потребность выработки объективных показателей для оценки способностей предприятий производить продукцию с необходимыми качественными характеристиками, подтверждаемыми сертификатом соответствия на продукцию. Многие предприятия - производители имеют соответствующие международным стандартам системы качества. В современных условиях именно сертификат на систему качества служит решающим фактором для заключения контракта на поставку продукции. Успешная реализация качественного продукта потребителю является главным источником существования любого предприятия. В итоге, именно качеству отдают предпочтение покупатели и фирмы при выборе продукции качества.

Качество - задача номер один в условиях рыночной экономики. Именно с помощью новых и современных методов менеджмента качества передовые заграничные фирмы добились первых мест на различных рынках. Между тем, повышение качества несет поистине колоссальные возможности. Однако повышение качества невозможно без изменения отношения к организации по обеспечению качества на всех уровнях. Призывы к увеличению качества не могут быть реализованы, если руководители разных уровней не станут относиться к качеству как к своему образу жизни. Между качеством и эффективностью производства существует прямая связь. Повышение в качестве способствует повышению эффективности производства, приводя к понижению затрат и увеличение прибыли предприятия, и удовлетворение желаний в качестве покупателей данной продукции.

Вопросам управления качеством проделано много работ и исследований ученых разных стран, получен и накоплен большой и нужный опыт в области менеджмента качества, поэтому важно совместить основные положения теории и практики в данной области.

Объектом и предметом исследования является ООО «Региональная сеть предприятий питания».

Цель данной выпускной квалификационной работы - изучить показатели и обеспечение качества продукции на примере ООО «Региональная сеть предприятий питания».

Задачи данной выпускной квалификационной работы заключаются в том, чтобы раскрыть следующие вопросы:

* роль качества продукции в организационном развитии предприятия;
* понятие качества продукции и управление качеством продукции;
* эффект от повышения качества продукции;
* действия, формирующие качество продукции;
* концепции управления качеством;
* классификация показателей качества продукции;
* организация контроля качества ООО «Региональная сеть предприятий питания» и направления совершенствования контроля качества продукции на предприятии.

В ходе работы были изучены следующие вопросы: показатели качества продукции, современные системы управления качеством, роль стандартизации и сертификации в управлении качества.

В процессе работы выполнены следующие исследования и разработки: был исследован современный уровень контроля качества продукции на исследуемом объекте, проанализирована система контроля качества на предприятии, разработан ряд предложений по совершенствованию контроля качества продукции.

Для исследования организации работ по обеспечению качества продукции ООО «Региональная сеть предприятий питания» применялись общенаучные и специальные методы исследования: абстрактно-логический, монографический, экономико-статистический, расчетно-конструктивный.

При выполнении дипломной работы были использованы труды отечественных учёных и специалистов в области управления качеством (Н.И. Новицкий, В.Н. Олексюк, А.В. Кривенков, Е.М. Карпенко, С.Ю. Комков), работы российских исследователей соответствующей проблематики (Л.Е. Басовский и В.Б. Протасьев, Д.С. Демиденко, Е.И. Семёнова, В.В. Окрепилов и др.). Часть информации бола использована из источников массовой информации, интернета, журналов и электронных ресуросов.

# 1 Теоретические основы организации работ по обеспечению качества продукции

# 1.1 Понятие и сущность продукции качества

Под качеством продукции понимается обобщенность характеристик, придающих ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Описание качества продукции производится с помощью единичных, комплексных и совмещающих в себя показателей качества продукции. Показатель качества это обобщающаяся оценка деятельности и успешного роста предприятия.

Единичные показатели качества характеризуют определенное свойство продукции и разделяются на группы:

* назначения характеризуют область применения и функции продукции;
* надежности - свойства товара сохранять эксплуатационные показатели в заданных пределах в течение требуемого промежутка времени;
* технологичности отражает эффективность конструктивно технологических решений;
* эстетические - характеризуют внешний вид товара;
* эргономические - характеризуют соответствие товара гигиеническим, антропометрическим, физиологическим и психологическим потребностям человека;
* стандартизации и унификации ‑ показывают степень использования стандартизованных и унифицированных узлов, деталей;
* патентно-правовые - отражают степень защищенности патентами основных технических решений товара;
* транспортабельности - приспособленность продукции для

транспортировки;

* экологические - уровень воздействия на окружающую среду;

Обобщающие показатели качества – характеризуют уровень качества всей продукции в целом: удельный вес новой продукции; продукции поставляемой на экспорт, соответствующей мировому уровню качества; сертифицированной продукции в ее общем объеме. Общественное питание организация работ

Качество продукта – показатель, которому долгое время рынок уделяет наибольшее внимание, однако необходимо отметить, что в отличие от манипуляций с ценами, изменение качественных показателей – процесс достаточно продолжительный и требующий не одних финансовых вложений, но и, в некоторых случаях – переоборудования всего производства. Его продолжительность, к тому же, определяется потребностью затрат времени на доведение до потенциальных потребителей информации о произошедших изменениях в качественных характеристиках продукции, а также дополнительным сроком, требующимся потенциальным клиентам для осознания произошедших перемен, принятия решения о совершении покупки, выбора между взаимозаменяемыми товарами [1;2].

Говоря об термине «качество», необходимо и упомянуть о другом направлении его трактовки. В экономической науке «качество» рассматривается как разноплановость свойств товара, обобщающий в себя все возможные для продукции данного типа достоинства. Расхождения ученых возникают на этапе включения в категорию характеристик качества товара его стоимостных показателей, формирующих цену.

Более приемлемой здесь является позиция экономистов, разделяющих эти понятия. Потребитель проводит градацию товаров посредством перевода его качественных характеристик в плоскость стоимостного выражения, представляя тем самым продукт как набор финансовых эквивалентов, наличие каждого дополнительного свойства, рассматриваемого человеком в виде важного компонента товара, делает его совокупную стоимость в глазах покупателя больше. Качество, наряду с действием различных факторов (появившихся в инструментарии предпринимателей, позволяющем увеличивать потребительскую стоимость товаров, в XX в.) предоставляет возможность осуществить трансформацию имманентных свойств товара в образ, свойственный области денежных отношений.

Контроль уровня качества, проводимый на предприятии, не является завершающей проверкой степени соответствия заявленного качества реальному уровню – последней инстанцией становится потребитель, именно он повторной покупкой или отказом от нее показывает фирме, насколько удовлетворительно сработали ее подразделения, отвечающие за обеспечение и организации качества товаров и услуг.

# 1.2 Показатели качества продукции предприятия общественного питания

Показатель качества – это характеристика большенства свойств продукции, рассматриваемая применительно к определенным условиям ее создания или потребления. Данный показатель может быть выражен в различных единицах, что позволяет количественно оценить степень пригодности продукции удовлетворять установленные потребности (проценты, граммы, миллиграммы, градусы, килокалории и т. д.) или быть безразмерным. Для оценки качества продукции общественного питания может применяться система показателей: единичные, комплексные, интегральные, базовые. Продукция может характеризоваться качественными и количественными признаками, при этом количественный признак продукции является ее параметром и качественно характеризует любые свойства продукции и организации работ по обеспечению качества.

Количественно характеризуют одно из свойств продукции (вкус, влажность, запах) единичные показатели. Одной из наиболее сложных задач является оценка единичных показателей качества. Характеризуют два (и более) простых свойства продукции или одно сложное свойство комплексные показатели, например, такой показатель, как «пищевая ценность», отражает полезные свойства продукции, связанные с содержанием основных пищевых веществ (белков, жиров, углеводов, витаминов, минеральных веществ), а также энергетическую ценность (килокалории, килоджоули), органолептические свойства [3:4].

Интегральные показатели качества определяются как отношение суммарного полезного эффекта от потребления продукции к суммарным затратам на ее создание и потребление, применительно к продукции общественного питания это, например, аминокислотный скор, отражающий процент соответствия показателей аминокислотного состава формуле сбалансированного питания. Основными показателями качества называют те, которые принимают за исходную величину при сравнительной оценке качества - это значения показателей качества, установленные нормативной документацией (ГОСТ, ГОСТР, ТУ, сборники рецептур, технико-технологические карты - ТТК и др.). Показатели качества лучших отечественных или зарубежных образцов могут приниматься в качестве базовых, при наличии достоверных сведений об их качестве, уровень качества продукции - относительная характеристика качества продукции, основанная на сравнении группы показателей ее качества с соответствующей группой базовых показателей. Следует учитывать номинальное и предельное значения показателей качества при оценке качества продукции предприятия.

Номинальное значение – это регламентируемое значение показателя, от которого отсчитывается допустимое отклонение; они приводятся в нормативных документах. Большее или наименьшее значение - предельное значение показателей качества, которое регламентируется в нормативных документах или определяется расчетным путем (например, максимальное и минимальное содержание сухих веществ в кулинарном изделии). Эти значения продукции используются при контроле качества общественного питание и организации работ.

Показатели качества продукции общественного питания могут быть косвенными и прямыми. Косвенные показатели тесно связаны с прямыми, но не влияют на пищевую ценность (кислотность полуфабрикатов из котлетной массы, плотность молока, молочных смесей зависящая от содержания жира и др.). Прямые показатели качества непосредственно связаны с пищевой ценностью продукции (содержание белков, жиров, углеводов и т. д.). По характеризуемым ими свойствам показатели качества подразделяются на показатели унификации, технологичности, надежности, стандартизации, безопасности и назначения, а также эргономические, эстетические, экономические, патентно-правовые. Обусловливают функции продукции и область ее применения показатели назначения, энергетическая ценность, состав продукции и ее структура для продукции общественного питания наиболее важными показателями назначения. Состав продукции характеризует ее пищевую, энергетическую, биологическую ценность (содержание белков, жиров, углеводов, витаминов, аминокислот и т. д.). Показатели, характеризующие структуру продукции, - это содержание пищевых веществ, формирующих структуру (загустители, разрыхлители, стабилизаторы, эмульгаторы и т. д.). Часто для характеристики структуры применяется органолептический показатель качества - консистенция (жесткая, сочная, однородная и т. д.), определяемый сенсорным методом.

Показатели надежности являются более важными для продукции общественного питания. Свойство сохранять требуемые качественные показатели во времени, в зависимости от поставленной цели называется его надежностью продукции или другого объекта. Сохраняемость является показателем надежности для продукции общественного питания, которая гарантируется изготовителем в течение определенного времени при строго определенных температурных и влажностных режимах, установленных в нормативно-технической документации (НТД). Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов срок годности крупнокусковых мясных полуфабрикатов 48 ч при температуре +4 - 2 °С; порционных в панировке и мелкокусковых, при той же температуре - 36 ч; кулинарных изделий из мяса и мясопродуктов - 24 ч и т. д. Показатели технологичности характеризуют степень соответствия продукции оптимальным условиям производства и потребления. К показателям технологичности относят трудоемкость, материалоемкость и энергоемкость продукции, связанные с ее производством. Технологичность производства продукции общественного питания обусловлена составом и структурой сырья, полуфабрикатов и готовой продукции, используемым оборудованием, рецептурой и другими факторами. Энергоемкость продукции (товара) определяется продолжительностью обработки, температурным режимом и способом тепловой обработки продукции в соответствии с нормативной документацией и сертифекатами. Показатели безопасности пищи характеризуют безопасность продукции для здоровья человека, к ним следует отнести микробиологические (показатели наличия бактерий рода протея сальмонелл, бактерий группы кишечной палочки - БГКП), а также показатели микротоксинов, содержания солей тяжелых металлов, канцерогенов, регламентируемые соответствующими санитарными правилами и нормами. Показатели унификации и стандартизации характеризуют степень использования в продукции стандартных изделий, отдельных компонентов. Стандартизация структуры и состава позволяет получить продукцию с заданными свойствами. Применение унифицированных технологических процессов в значительной мере снижает затраты труда и материальных ресурсов на единицу производимой и реализуемой продукции. Характеризуют внешний вид продукции эстетические показатели, ее выразительность и оригинальность, гармоничность структуры элементов, совершенство отделки поверхностей, целостность композиций, требования к внешнему виду продукции общественного питания предусмотрены в нормативно-технической документации (ТУ, ТТК, сборники рецептур блюд и кулинарных изделий), в ней устанавливаются требования к оформлению и отпуску продукции.

Группа эргономических показателей подтверждает соответствие продукции физическим нормам, санитарно-гигиеническим нормам и психологическим особенностям человека (рабочие усилия, уровень шума, а также индивидуальные и национальные особенности). Для продукции общественного питания важными являются физиологические показатели, которые используются при оценке соответствия продукции физиологическим потребностям человека в основных веществах и энергии. Наиболее часто они используются при оценке качества продукции для диетического, детского, лечебного питания. Патентное - правовые показатели характеризуют защиту технических решений и правовую, при создании продукции качества и новизну товара. В условиях высокой конкуренции на рынке услуг общественного питания эти показатели играют важную роль, выявляют затраты на разработку, производство и реализацию продукции экономические показатели, они позволяют оценить технологичность, уровень унификации и стандартизации, эффективность производства той или иной продукции (товара) и ценообразования. Управление качеством продукции – это подготовка и внесение в план по качеству, техническую, нормативную документацию значений показателей качества вновь осваиваемой или модернизируемой продукции, или изменение показателей качества выпускаемой продукции, а также выполнение необходимых работ по достижению и поддержанию этих значений показателей. В соответствии с приведенными определениями составлена схема процесса управления качеством (рис. 1).

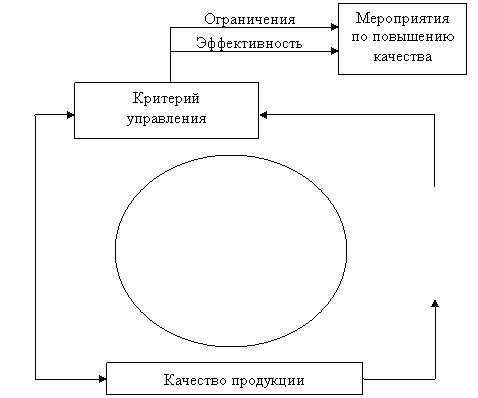


Рисунок 2- Процесс управления качества продукции

Классификация показателей качества и их значений представлена на рисунке 3.

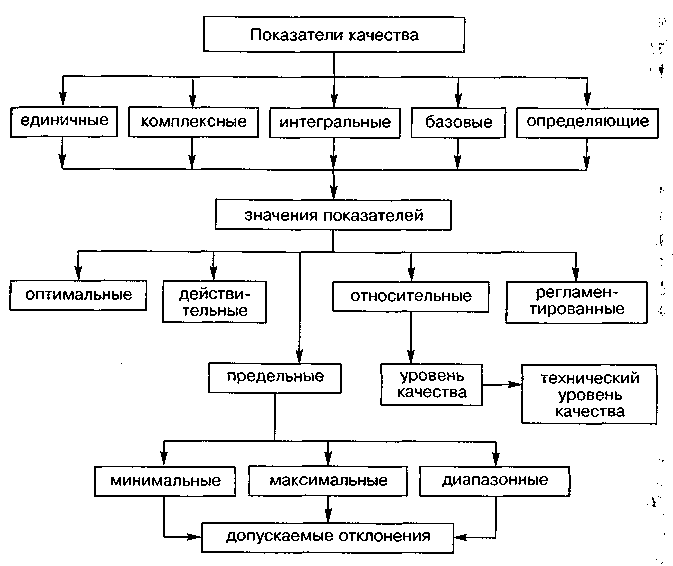


Рисунок 3 - Классификация показателей и организации качества

Единичные показатели - показатели, предназначенные для выражения простых свойств товаров. Например, к единичным показателям относятся цвет, форма, целостность, кислотность.

Комплексные показатели ‑ показатели, предназначенные для выражения сложных свойств товаров. общественного питания и организации работ

Интегральные показатели - показатели, определяемые как отношение суммарного полезного эффекта от использования продукции по назначению к затратам на разработку, производство, реализацию, хранение и потребление.

Базовые показатели - показатели, принятые за основу при сравнительной характеристике показателей качества, примером базового показателя может служить цвет эталона, соответствующий цвету муки определенного сорта.

В качестве базовых могут использоваться показатели лучших образцов аналогичной продукции, созданных на основе передовых научно-технических достижений, а также показатели стандартов или технических регламентов.

Определяющие показатели - показатели, имеющие решающее значение при оценке качества товаров, к ним относятся многие органолептические показатели - внешний вид, цвет всех потребительских товаров, вкус и запах продуктов; физико-химические показатели - массовая доля вещества в химических продуктах и т. д.

Всем перечисленным показателям присущи определенные значения, которые делятся на оптимальные, действительное, регламентированные, предельные и относительные.

Оптимальное значение показателя - значение, позволяющее достичь наиболее хорошего удовлетворения части потребностей, которые обусловливает данный показатель. Довольно часто оптимальное значение применяется в качестве нормы, устанавливаемой стандартами и техническими условиями. Тогда это значение приобретает статус регламентированного, оптимальное значение показателя наиболее желательно, но на практике не всегда достижимо. Поэтому при оценке качества определяется действительное значение показателя качества.

Действительное значение показателя ‑ абсолютное значение, определяемое однократным или многократным его измерением, регламентированное значение показателя значение, установленное действующей нормативной документацией.

Предельное значение ‑ значение показателя качества, имеет важное значение превышение или снижение которого регламентируется как несоответствие действующему НД.

Предельное значение показателей качества может быть или минимальным, или максимальным, или диапазонным.

Минимальное предельное значение показателей применяется в тех случаях, когда показатель способствует улучшению качества продукта. Имеет первостепенное значение, приведенном выше примере содержание жира в масле оказывает решающее влияние на его качество, причем чем выше значение показателя, тем более ценным будет товар, при значении показателя ниже минимального предела качество товара зачастую снижается и ухудшается.

Максимальное предельное значение используется для показателей, ухудшающих качество, если установленные пределы будут завышены. Возникающее при этом несоответствие может вызвать значительные или критические дефекты, которые не позволяют использовать товар по назначению или приводят к потере безопасности, в данном случае товар переходит в градацию непригодного для использования по назначению, опасного для потребления и подлежит переработке или уничтожению.

Диапазонные предельные значения устанавливаются в тех случаях, когда и превышение, и понижение регламентированных пределов вызывают ухудшение качества и придавших большое значение обслуживанию и содержанию качества.

Допускаемые отклонения, значения показателей качества, устанавливающие нормированные пределы отклонений от регламентированного или оптимального значения того же показателя.

Допускаемые отклонения применяются для многих товаров. Это вызвано тем, что при существующем уровне развития техники и технологии довольно трудно и с экономической точки зрения невыгодно выпускать продукцию только с приемлемо высокими значениями показателей качества. Многие из допускаемых отклонений в установленных пределах существенно не влияют на качество товаров. Изменение качества наблюдается лишь при превышении этих допусков.

Относительное значение показателя ‑ значение, определяемое как отношение действительного значения показателя к базовому или регламентированному значению того же показателя.

Уровень качества товаров – имевший значение относительной характеристики, определяемая путем сопоставления действительных значений показателей с базовыми значениями тех же показателей.

При оценке уровня качества, как базовые, могут быть использованы показатели эталонов ‑ образцов, которые отражают либо требования к качеству лучших мировых или отечественных изделий, либо требования (запросы) потребителей. Выбор показателей зависит от целей оценки качества. Таким образом, уровень качества можно рассматривать как комплексный относительный показатель качества.

Потребительские свойства ‑ совокупность свойств, удовлетворяющих потребности или ожидания индивидуальных потребителей. Примером таких свойств могут служить пищевая ценность продуктов питания, эстетические свойства продовольственных и непродовольственных товаров. Потребительские свойства характерны для готовой продукции и товаров, реализуемых в розничной торговле.

Технологические свойства – это совокупность свойств продукции, удовлетворяющих потребности производственных потребителей и обеспечивающих эффективность процессов производства.

В отличие от индивидуальных потребителей у производственных потребителей нет возможностей, они четко знают требования к продукции, которая им необходима в технологическом процессе. Технологические свойства наиболее присущи сырьевым товарам (сырью, материалам, полуфабрикатам), менее – потребительским товарам низкой степени готовности.

# 

# 1.3 Система управления качеством продукции на предприятии

Система управления качеством (система качества) - это организационная структура, включающая действия управленческого персонала, реализующий функции управления качеством установленными методами и нормами.

Качество продукции, как объект управления, обладает также следующими особенностями, влияющими на характер процесса управления им:

* существенное влияние на качество оказывает фактор времени, с которым связано моральное и физическое старение товара общественного питания;
* по своей структуре качество продукции представляет собой иерархическую систему свойств продукции, в которой свойства каждого предыдущего уровня определяются более простыми свойствами последующих уровней;
* уровень отдельных показателей качества товара при переходе от одного этапа жизненного цикла к другому (исследование - разработка-изготовление - эксплуатация) имеет тенденцию к снижению ухудшению;
* необходимость в дополнительных затратах на поддержание уровня качества продукции в сфере эксплуатации у потребителей.

Необходимость системного подхода к управлению качеством продукции вытекает из взаимосвязанности и многообразия внешних и внутренних условий и факторов, влияющих на качество, из непрерывности его формирования и обеспечения на всем протяжении жизненного цикла, из участия в этом процессе всех элементов сферы производства и эксплуатации или потребления, современной формой менеджмента такой является комплексное управление качеством - системы управления предприятием в условиях рынка, может ориентированной на достижение коммерческого успеха посредством производства продукции требуемого уровня качества. [10;13]

Комплексный подход к управлению качеством начал воплощаться в 60-х годах ХХ в. в создании и широком внедрении на предприятиях развитых стран систем управления качеством продукции (систем качества).

Первым крупным и большим шагом в этом направлении в нашей стране было создание и внедрение в 1955 г. саратовской системы бездефектного изготовления продукции и сдачи ее отделу технического контроля и заказчику с первого предъявления (система БИП). Системные методы управления качеством все последующее время развивались и проходили практическую проверку на предприятиях страны (системы: КАНАРППИ - надежность о, качеств, ресурс с первых изделий; НОРМ - научная организация работ по увеличению моторесурса; СБТ - система бездефектного труда, НОТПУ - научная организация труда, производства и управления и др.).

Суммирование опыта и совершенствование системных методов управления качеством привело к разработке в начале 80-х годов основных положений комплексной системы управления качеством продукции (КС УКП). Эта система объединила в себя все лучшее и передовое, в тот период, что было свойственно предшествующим системам.

В основе КС УКП составляли общие организационные принципы и единая методология организации работ по управлению качеством, которые не зависели от производственной специфики и были приемлемы для большинства предприятий, организационно - методической основой КС УКП являлись стандарты предприятий, а по основным положениям, принципам разработки и функционирования КС УКП были разработаны ГОСТы.

В других промышленно и развитых странах (Германия, США, Япония, Англия и др.) также производились работы по созданию систем качества, которые нашли отражение в соответствующих национальных стандартах. Жизненный опыт самых крупных фирм многих стран по управлению качеством, характеризующийся большим разнообразием идей и методов формирования систем качества, был соединен Международной организацией по стандартизации (ISO) в комплексе международных стандартов (МС) ИСО серии 9000. На сегодняшний день стандарты ИСО серии 9000 приняты в качестве национальных практически во всех развитых странах мира, в том числе в России.

В качестве моделей для оценки системы обеспечения качества продукции у поставщика находят все большее применение при заключении контрактов между фирмами Стандарты ИСО серии 9000. При этом соответствие такой системы требованиям стандартов ИСО рассматривается как определенная гарантия того, что поставщик способен выполнить требования контракта и обеспечить стабильное качество продукции общественного питания. Поэтому в контракты включается условие необходимости такого соответствия, дополняющее требования к продукции или услуге, отраженные в соответствующих стандартах или технических условиях.

В соответствии с МС под системой качества понимается совокупность организационной ответственности, структуры процессов, ресурсов и процедур, обеспечивающая осуществление общего руководства качеством,согласно методологии МС ИСО 9000, система качества должна быть ориентирована на конкретные рыночные потребности. Именно она служит инструментом реализации основных направлений, целей и задач, т.е. политики предприятия в области качества. Формирование политики в области качества является изначальным в деятельности по качеству, при этом ответственность за определение этой политики, а также за решения, касающиеся разработки, внедрения и функционирования системы качества, возлагается на руководство предприятия.

Система качества должна соответствовать следующим требованиям*:*

* должны удовлетворяться требования потребителя, предъявляемые к продукции или услуге;
* проблемы (дефекты, брак) должны предупреждаться, а не обнаруживаться и исправляться после возникновения;
* если дефект или несоответствие требованиям допущены, система должна обеспечить их обнаружение и исправление;
* система должна гарантировать отсутствие доступа поступления в дальнейшее производство или потребителю обнаруженной дефектной или несоответствующей продукции;
* система должна контролировать постоянное   и повсеместное совершенствование продукции, элементов производства и системы качества.

Система качества, задевает все этапы жизненного цикла продукции - от маркетинга до утилизации продукции после использования, функционирует наряду и во взаимодействии со всеми остальными видами деятельности, влияющими на качество, поэтому система качества рассматривается как неотделимо от системы управления предприятием в целом, объединенная в производство, однако сегодня это не просто одна из многих подсистем управления производством. В практике заграничного менеджмента показывает о целесообразности придания политике в области качества важной роли среди прочих направлений и аспектов деятельности фирмы.

Этим обусловливается и важность системы качества на предприятии как инструмента реализации этой политики.

Функционирование системы качества предполагает вовлечение всего персонала фирмы, включая рабочих. Реализация целей системы качества обеспечивается административными, человеческими и техническими факторами, влияющими на качество производимой продукции.

Система качества призвана обеспечить качество конкретной продукции, и поэтому на предприятии, выпускающем различные виды продукции, она может включать подсистемы качества по каждому их виду.

Направления работ по управлению качеством продукции, как правило, производит специально созданное для этих целей подразделение или один из отделов предприятия. Организационно-правовой основой системы качества служат государственные, отраслевые стандарты, а также стандарты предприятия по управлению качеством продукции.

 Работы по дальнейшему развитию принципов и методов управления качеством привели к созданию концепции всеобщего управления качеством (TQM – Total Quality Management). Концепция TQM базируется на том, что в современных условиях решение проблемы качества все больше определяется человеческим фактором, т. е. отношением людей к делу и отношением руководителей к персоналу. При этом концепция TQM опирается на такие понятия, как фирменная (корпоративная) культура, стиль руководства, демократизация управления. Достижение творческого потенциала работников в определенном направлении - главная задача руководства. Концепция ставит качество в центр всей производственной деятельности, предопределяющей удовлетворение требований потребителя и, как следствие, улучшение экономического и социального положения предприятия [16;29].

# 2 Организационно – экономическая характеристика ООО «Региональная сеть предприятий питания» и современное состояние работ по обеспечению качества продукции

# 2.1 Организационные основы и ресурсный потенциал предприятия

Полное фирменное название предприятия: общество с ограниченной ответственностью «Региональная сеть предприятий питания».

Предприятие зарегистрировано в декабре 2011 года в Федеральной Налоговой Службе г. Киров по адресу Уральская 1.

Это второй по времени открытия ресторан «Региональная сеть предприятий питания» в г. Кирове. «Региональная сеть предприятий питания» расположен по адресу Воровского 100 а. Режим работы с 7:00 до 00:00 часов, без выходных и перерывов на обед.

В целом компания имеет очень обширную и интересную историю развития, как за рубежом, так и в России. В первую очередь, деятельность компании прямиком зависит от тщательно спланированных стратегий бизнеса, которые рассмотрены ниже.

Стратегия бизнеса компании «Региональная сеть предприятий питания» - это набор ответов на вопросы "как". Эти вопросы у каждой компании свои и зависят от положения и целей компании. В любом виде бизнеса условия рынка позволяют даже близким конкурентам избежать стратегий - близнецов: одни выбирают путь снижения затрат, другие - дифференциации товаров или услуг, третьи - обслуживание рыночных ниш или удовлетворение конкретных потребностей покупателей. Одни компании конкурируют локально или регионально, другие - глобально. Существует множество способов ведения бизнеса и позиционирования, поэтому описание стратегии должно быть очень подробным, отражать специфику данной компании. В 1999 году компания «Региональная сеть предприятий питания» лидировала на мировом рынке общественного питания за счет сильного брэнда и общего объема продаж в 35 млрд. долл. Из более чем 25 тыс. ресторанов «Региональная сеть предприятий питания» около 85% находились во франчайзинге у примерно 5000 владельцев во всем мире. За последние 10 лет объемы продаж компании увеличивались ежегодно в среднем на 9%, а коэффициент окупаемости ее акций составил 20%. «Региональная сеть предприятий питания» разработала единые стандарты приготовления блюд, технологии оборудования, маркетинговых стратегий, программ подготовки персонала, организации обслуживания, методики выбора месторасположения заведений и системы поставок. Эти стандарты действуют во всех ресторанах компании в любой стране мира. В будущем корпорация видит себя лучшей в мире сетью ресторанов быстрого обслуживания и намерена превзойти конкурентов по качеству, уровню обслуживания, санитарному состоянию и потребительской ценности.

Стратегическими приоритетами компании названы обеспечение стабильного роста, безукоризненное обслуживание клиентов, сохранение статуса эффективного и качественного производителя, повышение квалификации сотрудников на всех уровнях, организация обмена опытом между подразделениями в разных странах, постоянное совершенствование концепции быстрого питания, поощрение разработки новых блюд, инновации в оборудовании и технике, маркетинге, организации обслуживания и технологиях.

Компания старается увеличивать посещаемость ресторанов компании, предлагая новые и недорогие фирменные блюда, увеличивая порции при сохранении прежней цены, организуя детские игровые площадки при ресторанах, обеспечивая качество продукции.

Также исследуются возможности глобальной инфраструктуры поставщиков компании, их опыт в управлении комплексными заведениями общепита.

Миссией ООО «Региональная сеть предприятий питания» состоит в быстром, качественном обслуживании клиентов с помощью стандартного набора продуктов.

Один из приоритетов работы ресторана направлен на то, чтобы снизить издержки на подготовительные и строительные работы за счет стандартизации и повышения эффективности проектов, консолидированных закупок оборудования и строительных материалов через глобальную систему поставок.

Стратегия в ассортименте продукции заключается в том, чтобы предлагать ограниченный набор блюд., улучшать вкусовые качества предлагаемых блюд (особенно бутербродов), опробовать новые категории блюд быстрого приготовления (цыпленок, мексиканский салат, пицца, острые бутерброды и пр.), добавить блюда для любителей здоровой пищи, а также быстро вводить в производство новые потенциально популярные блюда и столь же быстро снимать с производства не завоевавшие популярность, учиться на своих и чужих ошибках и быстро переключаться на разработку новых идей.

Продажи, маркетинг и сбыт напрямую зависят от пропаганды имиджа «Региональная сеть предприятий питания» как образец качества, чистоты и высокой потребительской ценности с помощью активной рекламной кампании в средствах массовой информации и специальных мероприятий; продвижение финансируется за счет прибыли ресторанов.

Относительно рабочего персонала компания обязуется назначать одинаковые и недискриминационные ставки заработной платы во всех регионах; обучать сотрудников; мотивировать работников; поощрять персональные и коллективные успехи в работе; создавать возможности карьерного роста; установить гибкий график работы для студентов, нанимать на работу трудолюбивых и вежливых служащих, обучать их качественному обслуживанию, быстро повышать по службе перспективных сотрудников, обучить правильному обслуживанию клиентов и организации быстрого питания франчайзинговые компании, ресораны менеджеров ресторанов и их помощников.

Помимо этого компания ООО «Региональная сеть предприятий питания» обязуется способствовать обмену передовым опытом в глобальном масштабе, т.е. добиваться того, чтобы лучшие методики обслуживания и новые идеи из любого ресторана немедленно внедрялись в ресторанах компании во всех странах мира; активно участвовать в общественной деятельности региона: поддерживать местные благотворительные учреждения и социальные проекты; способствовать созданию атмосферы добрососедства, участвовать в образовательных программах.

Компания ООО «Региональная сеть предприятий питания» проводит различные акции и сборы денег на лечение больных детей, финансирует так называемые Дома Рональда Макдональда (бесплатное жилье для членов семей больных детей, приезжающих на лечение в специализированные клиники из отдаленных районов.

Ресторан быстрого питания в нашем городе рассчитан на 90 посадочных мест. Также круглый год бывает открыта и летняя площадка на 30 посадочных мест. Обеспечивает выполнение заказов 78 сотрудников сети. Основными задачами ресторана «Региональная сеть предприятий питания» является: создание необходимых условий для удовлетворения потребностей людей в полноценном питании, повышение качества обслуживания и предоставление дополнительных услуг предприятиями общественного питания.

Приоритетные направления в работе: изучение потребителей и поддержание контактов с ними. Получение информации о потребителях, их потребностях и предпочтениях - одна из ключевых целей организации. Организации зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

Общая площадь ресторана - 4752 м2, число помещений - 12,1 зал вместимостью 90 человек. Площадь прилегающей территории 6368,2 м, на которой находиться парковка для 30 автомобилей (въезд на территорию ресторана регулируется вывесками ресторана «Въезд» и камерами наблюдения), также на территории ресторана находиться летняя площадка на 30 посадочных мест площадью 1987 м2. В ресторане работает 78 разнорабочих сотрудников, каждый сотрудник вносит свой личный вклад в обслуживание посетителей и обслуживанию, и организации качества. В условиях напряженного ритма организационной работы по предоставлению услуг общественного питания еженедельно проходят организационные собрания со всем коллективом ресторана. Решаются вопросы планирования, анализа мероприятий, организационные вопросы. Каждый месяц проводится подведение итогов работы ресторана, и работы каждого сотрудника, а именно сравниваются поставленные цели с результатом и доводится до каждого работника в целом.

В работе с кадрами компания руководствуется: трудовым кодексом Российской Федерации; внутренними нормативными актами (коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате и стимулировании труда, инструкция по соблюдению правил техники безопасности); штатное расписание; правовые акты. В установленном порядке ведутся личные дела сотрудников, трудовые книжки.

Результативность и эффективность деятельности ресторана "Региональная сеть предприятий питания" определяется количественным и качественным показателями. Количественный показатель - это разнообразие форм и финансовый объем предоставляемых услуг, а качественный показатель - это стабильный социальный эффект их востребованности, а также удовлетворенности населения. «Региональная сеть предприятий питания» существует на российском рынке уже много лет и за это время она зарекомендовала себя как корпорация, предоставляющая целый спектр услуг для населения.

ООО «Региональная сеть предприятий питания» предоставляет следующие виды услуг:

- услуги питания;

- услуги по организации потребления и обслуживания;

- предоставление бесплатного интернета Wi-Fi;

- организация музыкального обслуживания;

- отпуск продукции на вынос;

- предварительный заказ продукции по телефону;

- обслуживание Мак Авто;

- организация тематических праздников и представлений, детских утренников, дней рождений, торжественных поздравлений.

В ООО «Региональная сеть предприятий питания» иерархический тип структуры управления.

Всех сотрудников можно дифференцировать на три основные категории: руководители, специалисты, исполнители. Руководители - лица, выполняющие главную функцию и осуществляющие общее руководство предприятием, его службами и подразделениями. Специалисты - лица, выполняющие основную функцию и занятые анализом информации и подготовкой решений по экономике, финансам, научно-техническим и инженерным проблемам и т.д. Исполнители - лица, выполняющие вспомогательную функцию, например, работу по подготовке и оформлению документации, хозяйственную деятельность.

Работу ресторана контролирует консультант по производству, он решает все вопросы, связанные с внешней средой ресторана. За весь ресторан отвечает директор ресторана. Он следит и контролирует всю работу ресторана внутри. Заместитель директора ресторана – это первый ассистент директора. Все направления ресторана координируют вторые ассистенты. Каждому второму ассистенту помогают свинг - менеджеры. Им дают задания по-своему направлению, которые они выполняют.

Преимущества организационной структуры ООО «Региональная сеть предприятий питания»:

* четкое разделение труда способствует появлению высококвалифицированных специалистов в каждом деле;
* строгая иерархия уровней управления, при которой действия нижестоящего звена управления контролируются вышестоящим;
* выработка единых для каждого вида деятельности правил, норм и стандартов;
* формальная обезличенность руководителей, обязанных следовать инструкциям и предписаниям по занимаемой должности.

Рассмотрим схему организационной структуры ресторана «Региональная сеть предприятий питания» (приложение А)

Главной спецификацией и значительным преимуществом для сотрудников ресторана является гибкий график работы. Расписание составляется на каждую неделю, на каждого работника отдельно в соответствии с их возможностями. В связи с этим продолжительность смены может составлять от 4 до 9 часов. Максимальная месячная выработка у каждого работника 168 часов. Каждому работнику или инструктору, вышедшему на смену, предоставляется тридцатиминутный перерыв. К этому перерыву добавляется по пятнадцать минут за смену длительностью более 4 часов, и ещё 15 минут за смену продолжительностью в 7,5-9 часов. Все перерывы работников и инструкторов неоплачиваемые.

По численности работников предприятие относится к малым (таблица 1)

Таблица 1 – Показатели размера ООО «Региональная сеть предприятий питания»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 в % к 2014 г. |
| Выручка, тыс. руб. | 38213 | 42465 | 41312 | 108,1 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 134 | 147 | 151 | 112,7 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 42592 | 42435 | 27653 | 64,9 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб. | 25707 | 21504 | 18893 | 73,5 |

Одним из важнейших факторов увеличения эффективности производства на предприятии является обеспеченность их основными фондами в необходимом количестве и ассортименте и более полное их использование. Рассмотрим размер и структуру основных фондов предприятия ООО «Региональная сеть предприятий питания» (Таблица 2)

Таблица 2- Состав и структура основных фондов ООО «Региональная сеть предприятий питания»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2014 г. | | 2015 г. | | 2016 г. | | 2016 г. к 2014 г., % |
| тыс.  руб. | % | тыс.  руб. | % | тыс.  руб. | % |
| Основные производственные фонды - всего  В т. ч:  Здание  Машины  оборудование  Транспортные средства  Производственный и хозяйственный инвентарь  Прочее | 42 592  5 230  28 637  1 980  5 863  882 | 100  12,3  67,2  4,6  13,8  2,1 | 42 435  5 365  27 369  1 788  5892  2 021 | 100  12,6  64,5  4,2  13,9  4,8 | 27 653  4 542  18 896  1 106  1 964  1 145 | 100  16,5  68,3  3,9  7,1  4,2 | 35,1  13,2  34,0  44,1  66,5  29,8 |

Из таблицы видно, что, к 2016 году основные производственные фонды составляют 35 %. В структуре основных производственных фондов наибольший удельный вес занимают машины и оборудование (65%), наименьший удельный вес занимают транспортные средства (4 %).

Для оценки эффективности использования основных фондов в ресторане проанализируем следующие показатели.

Таблица 3 - Анализ эффективности использования основных фондов, руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г | отклонение |
| Фондоотдача | 0,9 | 1 | 1,49 | 0,59 |
| Фондоёмкость | 1,11 | 0,99 | 0,67 | 0,44 |
| Капиталоёмкость | 11,23 | 4,17 | 2,83 | 8,4 |
| Рентабельность основных фондов, % | 1,11 | 1,30 | 0,52 | 0,59 |

Показатель фондоотдачи в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 0,59. Это говорит об эффективности использования основных средств на предприятии. Снижение показателя фондоёмкость за анализируемый период на 0,44 подтверждает эффективность использования оборудования предприятия. Показатель фондорентабельности за исследуемый период увеличился, что говорит о повышении эффективности использования ОПФ.

Таблица 4 - Структура персонала ООО «Региональная сеть предприятий питания» по характеру выполняемых функций (по категориям) на 01.12.2016 г.

|  |
| --- |
|  |
| Категория | Должности | Количество человек | Доля  персонала, % |
| Служащие |  | 10 | 12,8 |
| Руководители | Директор | 1 | 1,2 |
|  | 2-ой ассистент | 2 | 2,5 |
|  | Свиг- менеджеры | 5 | 6,4 |

Продолжение таблицы 4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Специалисты | Инспектор по кадрам | 1 | 1,2 |
| Прочие служащие | Работники кассовой комнаты | 4 | 5,1 |
|  | Инструктор | 6 | 7,6 |
| Члены бригады ресторана(рабочие) | Рабочие | 56 | 60,8 |
|  | Техники | 1 | 1,2 | |

Таким образом, в структуре персонала ООО «Региональная сеть предприятий питания» по характеру выполняемых функций (по категориям) преобладают рабочие (60,8 %), которых в 2 раза больше, чем служащих (12,8 %). В структуре руководящего персонала преобладают вторые ассистенты и свинг менеджеры, что положительно сказывается на управлении рестораном.

Свит менеджеры в количестве 5 человек (6,4 %) составляют резерв для восполнения или увеличения числа свинг менеджеров в случае необходимости. Также они частично разгружают занятых свинг менеджеров в периоды наплыва посетителей ресторана.

Таблица 5 - Динамика численности персонала ООО «Региональная сеть предприятий питания» за 2014-2016 гг.

|  |
| --- |
|  |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Среднесписочная численность персонала | 134 | 147 | 151 |
| Количество принятых работников | 16 | 27 | 20 |
| Количество уволенных работников | 14 | 29 | 16 |
| Количество работников, проработавших весь год | 104 | 91 | 118 |
|  |  |  |  |  |

Численность персонала за период 2014-2016 гг. постоянно увеличивалась в результате изменения структуры персонала по количеству отрабатываемых часов в смену. По этой же причине количество уволенных не соответствует количеству принятых работников в течение года.

# 2.2  Финансовое состояние и результаты деятельности

Финансовый результат – главный критерий оценки деятельности для большинства предприятий. Рассмотрим динамику финансовых показателей деятельности ресторана «Региональная сеть предприятий питания». (Таблица 6)

Таблица 6 - Динамика финансовых показателей деятельности ресторана, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 | 2015 | 2016 | Отклонение в % |
| тыс. руб. | тыс. руб. | тыс. руб. |
| Выручка | 38 213 | 42 465 | 41 312 | 108,1 |
| Себестоимость | 8 793 | 10 183 | 9 768 | 111,1 |
| Валовая прибыль | 29 420 | 32 282 | 31 544 | 107,2 |
| Прибыль от продаж | -475 | 554 | -145 | 30,5 |
| Чистая прибыль | -630 | 584 | - 699 | 110,9 |

Выручка с 2014 - 2016 гг. увеличилась на 8%, и в 2016 году составила 41312 тыс. руб. Причиной увеличения выручки послужил рост объёмов производства. Себестоимость за анализируемый период увеличилась на 11,1% и в 2016 году составила 9768 тыс. руб., валовая прибыль увеличилась на 7,2% и в 2016 году составила 31544 тыс. руб. Прибыль от продаж снизилась на 69,5% и в 2016 году составила – 145 тыс. руб. Этому способствовало увеличение себестоимости. Чистая прибыль имеет отрицательное значение, это говорит о том, что у ресторана нет перспектив роста и модернизации оборудования. В целом можно сделать вывод о нестабильном финансовом положении ресторана.

Таблица 7 - Исходные данные для расчета показателей деловой активности и рентабельности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| 1. Выручка, тыс. руб. | 38 213 | 42 465 | 41 312 |
| 2. Чистая прибыль, тыс. руб. | - 630 | 584 | - 699 |
| 3. Валовая прибыль, тыс. руб. | 29 420 | 32 282 | 31 544 |

Продолжение таблицы 7

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 4.Прибыль тыс. руб. | - 475 | 554 | - 145 |
| 5. Стоимость активов, тыс. руб. | 92 184 | 89 140 | 62 982 |
| 6.Стоимость внеоборотных активов,  тыс. руб. | 66 477 | 67 636 | 44 089 |
| 4.Стоимость оборотных активов, тыс. руб. | 25 707 | 21 504 | 18 893 |
| 5.Стоимость собственного капитала, тыс. руб. | 22 067 | 24 131 | 21143 |
| 6.Стоимость запасов, тыс. руб. | 17 361 | 13 962 | 11 716 |
| 7.Величина краткосрочной кредиторской задолженности, тыс. руб. | 4 736 | 5 100 | 4 515 |

Рассмотрим основные показатели деловой активности ресторана «Региональная сеть предприятий питания» (Таблица 8.)

Таблица 8 - Основные показатели деловой активности ресторана

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Отклонение % |
| 1.Коэффициент  оборачиваемости активов, обороты | 0,41 | 0,48 | 0,66 | 0,25 |
| 2.Продолжительность  одного оборота активов в днях | 878 | 750 | 546 | 332 |
| 3.Коэффициент  оборачиваемости  внеоборотных активов, обороты | 0,57 | 0,62 | 0,94 | 0,37 |
| 4.Продолжительность  одного оборота  внеоборотных активов в днях | 632 | 581 | 383 | 249 |
| 5.Коэффициент  оборачиваемости  оборотных активов, обороты | 1,5 | 2,1 | 2,2 | 0,7 |
| 6.Продолжительность одного оборота оборотных активов в днях | 240 | 171 | 164 | 76 |
| 7.Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, обороты | 1,7 | 1,8 | 2,4 | 0,7 |

Продолжение таблицы 8

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 8.Продолжительность одного оборота собственного капитала в днях | 212 | 200 | 150 | 62 |
| 9.Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обороты | 8,1 | 8,3 | 9,1 | 1,0 |
| 10.Продолжительность  одного оборота  кредиторской задолженности в днях | 44 | 43 | 40 | 4 |
| 11.Коэффициент  оборачиваемости запасов, обороты | 2,2 | 3,0 | 3,5 | 1,3 |
| 12.Продолжительность  одного оборота запасов в днях | 164 | 120 | 103 | 61 |

Коэффициент оборачиваемости активов в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 0,25 оборота. Это свидетельствует об эффективности использования ресурсов в ресторане. Продолжительность оборота активов за исследуемый период увеличивалась на 332 дня. От скорости оборота авансируемых средств зависит объем выручки от реализации товаров, а с размерами выручки от реализации и, следовательно, с оборачиваемостью активов связана относительная величина коммерческих и управленческих расходов: чем быстрее оборот, тем меньше на каждый оборот приходится этих расходов.

Соответственно в нашем случае, коммерческие и управленческие расходы за анализируемый период увеличиваются. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов увеличился на 0,7 оборота. Коэффициент оборачиваемости внеоборотных средств к 2016 году увеличивается на 0,37 оборота. Увеличение данных показателей свидетельствует об интенсивном использовании оборотных и внеоборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличивается на 0,7 оборота. Это говорит об эффективности использования собственного капитала. Продолжительность одного оборота собственного капитала сокращается на 62 дня, что свидетельствует о благоприятной тенденции в ресторане.

Рассмотрим основные показатели рентабельности. (Таблица 9.)

Таблица 9 - Показатели рентабельности по чистой прибыли, %.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015г. | 2016 г. |
| Рентабельность  производственной деятельности | - 5,4 | 5,4 | - 0,1 |
| Рентабельность продаж | - 1,24 | 1,3 | - 0,4 |
| Рентабельность собственного капитала | - 2,8 | 2,4 | - 4,1 |
| Рентабельность активов | - 2,5 | 2,7 | - 3,7 |

Исходя из рассчитанных данных, сделаем вывод. По показателям рентабельности продаж за анализируемый период можно сказать, что ресторан тратит все доходы от продаж на покрытие основных затрат. Отрицательное значение показателя рентабельности собственного капитала свидетельствует о том, что собственники теряют деньги и возможно стоит подумать о вложении денег в другие предприятия.

Отрицательное значение показателя рентабельности чистой прибыли свидетельствует о необходимости поиска резервов снижения уровня расходов. Имеют отрицательное значение и такие показатели как рентабельность капитала, рентабельность активов, рентабельность производственных фондов. В целом можно сделать вывод, что ресторан является не рентабельным.

Таблица 10 - Показатели ликвидности и платёжеспособности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Оптимальное  значение | 2014 г. | 2015г. | 2016 г. | Отклонение |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2-0,3 | 0,84 | 0,99 | 0,31 | -0,53 |

Продолжение таблицы 10

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент промежуточной ликвидности | ≥1 | 0,84 | 0,99 | 0,31 | -0,53 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,0-2,5 | 3,17 | 3,3 | 0,93 | -2,24 |
| Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств | < 1 | 3,17 | 2,69 | 2,69 | -0,48 |
| Коэффициент общей платёжеспособности |  | 0,31 | 0,31 | 0,37 | 0,06 |

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2014 и 2015 годах был выше оптимального значения, а в 2016 году приблизился к оптимальному значению. Это говорит о том, что в 2014 году ресторан способен был покрыть 84% своих краткосрочных обязательств за счёт денежных средств на счету, в 2015 году – 99%, а в 2016 году – 31%.

Снижение данного коэффициента говорит о финансовых трудностях в ресторане. Коэффициент промежуточной ликвидности за 2014-2016 гг. был ниже оптимального значения, т. е в 2014 году может быть погашено 84% краткосрочных обязательств, в 2015 году – 99% краткосрочных обязательств, в 2016 году - 31 %.

Коэффициент текущей ликвидности в 2014 и 2016 годах был выше оптимального значения. Это говорит о рациональном вложении предприятия своих средств и эффективном их использовании. Но к 2016 году данный коэффициент уменьшился почти в 2 %, что свидетельствует о возможном банкротстве предприятия.

Коэффициент общей платёжеспособности показывает долю собственных средств в пассивах предприятия. Соответственно, в 2014 - 2015 гг. эта доля составила 31%, к 2016 году увеличилась на 6% и составила 37%. За анализируемы период, данный показатель находится ниже оптимального значения, что говорит о возможности финансового риска.

# 2.3  Организация работ по обеспечению качества продукции предприятия

Главной целью работы ресторана ООО «Региональная сеть предприятий питания» в целом и каждого ее сотрудника в частности является 100% удовлетворение пожеланий каждого посетителя, который перешагнул порог ресторана, для ресторана очень важно, чтобы посещение и проведенное время для посетителя стало запомнившимся и ярким впечатлением. Для достижения этой цели разработан главный стандарт - Качество, Культура, Чистота, Доступность или ККЧД

Качество - высокие стандарты качества, технология приготовления и натуральные ингредиенты продукции являются одной из главных составляющей всего процесса обслуживания каждого посетителя. Вся продукция компании готовится только из качественных и безопасных составляющих, что позволяет предлагать посетителям только вкусную и проверенную пищу.

Культура - приятное и вежливое обслуживание всегда являлось залогом хорошего настроения посетителей ресторанов. Каждый сотрудник компании должен предоставлять любому посетителю яркое и незабываемое впечатление от посещения ресторана, начиная от работника зала и заканчивая директором ресторана. При этом вся работа по обслуживанию посетителя должна быть сделана в определенный короткий срок, быстро, точно и дружелюбно. Важно оставить только позитивные впечатления у клиента.

Чистота - залогом успеха работы компании является идеальная чистота всех помещений ресторанов, начиная от прилегающей территории и заканчивая комнатой отдыха для сотрудников.

Доступность - относительно недорогая стоимость питания в ресторане, яркое и запоминающееся впечатление, а также веселая атмосфера и хорошее настроение от его посещения. Макдоналдс никогда не будет увеличивать доступность за счет снижения качества ингредиентов, из которых готовятся сандвичи для посетителей.

Безопасность пищи, для такого глобального брэнда, как «Региональная сеть предприятий питания», критически важно качество продукции. Поэтому Alрha Managеmеnt GmbH (компания, предоставляющая логистические услуги ресторану) предпринимает все необходимые действия и соблюдает все необходимые процедуры по сохранению качества продукции, а именно: проверка качества приходящей продукции, постоянный мониторинг температурного режима, соблюдения процедуры HACCP.

Лучшее качество при наименьших затратах. Оптимизируя затраты на дистрибуцию продукции, Alрha Managеmеnt GmbH вносит свой вклад в рост конкурентоспособности продукции ООО «Региональная сеть предприятий питания» на рынке.

Контроль качества периодически осуществляется непосредственно в ресторане незаинтересованным лицом, его называют «таинственный посетитель». В его обязанности входит оценка качества приготовленной продукции, оценка выполнения санитарных норм, обслуживание клиента за установленное количество времени, что прописано во внутренних стандартах и нормах компании. После чего, «таинственный посетитель» отсылает рецензию головному офису в Москву о соблюдении или не соблюдении всех норм.

Организация работ по обеспечению качества продукции находится на должном уровне. Продукция ресторана после 10 мин. не пригодна к потреблению. Такие жесткие требования были установлены, чтобы гарантировать покупателям всегда качественную, горячую и свежую продукцию. Это исключительно внутренний стандарт компании ООО «Региональная сеть предприятий питания». Ресторан всегда предоставляет каждому посетителю продукцию только самого высокого качества. Вкусовые характеристики конечной продукции строго прописаны и регламентированы в своде Золотых стандартов качества «Региональная сеть предприятий питания» - в отношении структуры, температуры, вкуса и внешнего вида продукции, а это именно то, что ожидают посетители.

Разработанные стандартны для обслуживания посетителей и приготовления продукции в каждом ресторане соблюдаются на 100%. Вся приготовленная продукция, срок реализации которой истек - списывается. В ресторанах постоянно проходят проверки как штатные, так и в виде «таинственного посетителя», направленные на повышения уровня ККЧД.

В ООО «Региональная сеть предприятий питания» ведется учет инвентаризации оборудования и финансово – эконмический по организации обеспечения качества учет продукции на предприятии.

Материально-производственные запасы составляют значительный удельный вес не только в составе оборотных активов, но и в целом в активах организации. Нарушение оптимального уровня материально-производственных запасов приводит к убыткам, т.к. увеличивает расходы по хранению этих запасов, отвлекает из оборота ликвидные средства, увеличивает опасность обесценения товаров и снижения их потребительских качеств, приводит к потере потребителей.

Складской (стоки) учет ведется по номенклатурным номерам товаров (тары) в натуральных показателях.

В организации общественного питания ООО «Региональная сеть предприятий питания» используется сортовой способ хранения, когда поступившие товары присоединяют к имеющимся на складе в остатке товарам таких же наименований и сортов.

Хранение товаров организовано по наименованию и сортам без учета цены их приобретения (вновь поступившие товары складируются и учитываются вместе со старыми), но с учетом времени поступления по принципу ротации («первый пришел – первый ушел»). При сортовом способе хранения экономично используется складская площадь, возможно более оперативное управление остатками товаров.

Для оптимизации и усовершенствования процессов складской и торговой деятельности организация использует программу «KEEP COUNT Retail», которая обеспечивает быстрый сбор и обработку информации о перемещении товаров (рис. 3). Основу решения составляет штриховое кодирование товаров, а также контроль и автоматизация выполнения основных операций с товарами. «KEEP COUNT Retail» имеет возможность быстрого объединения с системой управления торговлей и складами распределительного центра. Хранение и учет товарной продукции ведется с учетом цветов и размеров товара, значения которых определяются визуально с этикетки на товаре.

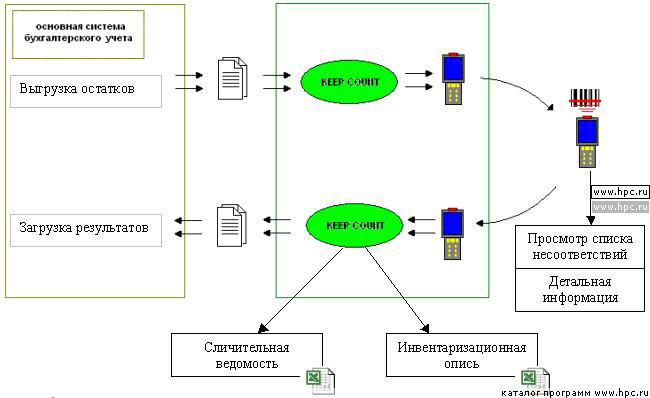


Рисунок 3- Схема складского учета с применением программы «KEEP COUNT Retail**»**

В ООО «Региональная сеть предприятий питания» также используется специализированная компьютерная программа «SMS». Эта программа создана для организации качественного управления товарными ресурсами на основе комплексного использования экономико-математических методов и своевременных средств вычислительной техники. Ее главной целью является оптимизация учета, анализа, регулирования и контроля процессов снабжения, использования и хранения материальных ресурсов непосредственно в ресторанах; сокращение трудоемкости; улучшение качества использованной и результативной информации.

Для рациональной организации учета материалов и контроля за их сохранностью в ресторане предусмотрено:

- оборудованные склады, стоки и другие подразделения;

- размещение запасов в местах хранения таким образом, чтобы обеспечить возможность быстрой приемки, отпуска и проверки наличия материальных ценностей по группам; в местах хранения каждого вида запасов прикреплен ярлык с данными о находящемся запасе;

- оснащение мест хранения запасов весами, мерной тарой, противопожарным оборудованием;

- применение централизованной доставки материалов со складов организации в подразделения по согласованным графикам;

- определение круга лиц, ответственных за приемку и отпуск запасов, за правильное и своевременное оформление этих операций, за сохранность запасов; заключение с этими лицами письменных договоров о материальной ответственности;

- определение перечня должностных лиц, которым предоставлено право подписывать документы на получение и отпуск со складов запасов.

Для проверки осуществления и наличия контроля запасов товарно-материальных ценностей проводится инвентаризация каждое воскресенье. При этом выявляется соответствие фактического наличия товаров и тары на момент инвентаризации их остаткам по данным бухгалтерского учета. Помимо обеспечения сохранности ценностей и проверки правильности организации материальной ответственности инвентаризация решает задачи контроля учетных данных по товарам и таре, а также посредством инвентаризации выявляются неиспользуемые, залежалые товары и т. п.

Основными этапами инвентаризации являются: проверка фактического наличия товаров; документальное оформление результатов инвентаризации; принятие хозяйственных решений на основании результатов ин­вентаризации.

Вся продукция в ресторане делится на три группы в соответствии с методом АВС. К группе А относится следующая продукция: мясные полуфабрикаты, овощи, молочные смеси, кофе, картофель. К группе В относятся минеральная вода и пакетированные соки, масло для фритюра, соуса. К группе С относится вся бумажная продукция, одноразовые приборы, моющие средства, салфетки. Инвентаризация товаров группы А проводится ежедневно, по группе В - 1 раз в неделю, по группе С - 1 раз в месяц. По итогам инвентаризации выявляются расхождения и принимаются меры по «проблемным» продуктам.

# 3 Совершенствование организации работ по обеспечению качества продукции в ООО «Региональная сеть предприятий питания»

# 3.1  Проблемные аспекты и резервы в организации работ по обеспечению качества продукции

Не всегда удается следить за приготовлением продукции и ее качеством, большинство работников ресторана не всегда соблюдают правила безопасности продукции и отдают посетителям не всегда качественную продукцию. В ресторане предусмотрены правила и нормы списания некачественной продукции, когда истек срок годности мяса его списывают в «бланк списания готовой либо сырой продукции» для того чтобы не было выявлено расхождений между планом и фактом продукции. Большинство потерь ресторана связано именно со списанием продукции.

Таблица 11 – Продуктовый баланс по ООО «Региональная сеть предприятий питания» 2015 - 2016 гг. (суммы в млн. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 год | 2016 год | Отклонение в сумме (+,-) | Влияние на изменение товарооборота (+,-) |
| Запасы товаров на начало года | 209,2 | 243,0 | +33,8 | +33,8 |
| Поступление товаров | 2656,3 | 3169,3 | +513,0 | +513,0 |
| Прочее выбытие товаров | 1.8 | 1,0 | -0,8 | +0,8 |
| Запасы товаров на конец года | 243,0 | 306,1 | +63,1 | -63,1 |
| Величина товарооборота предприятия | 2620,7 | 3105,2 | +484,5 | +484,5 |

Розничный товарооборот предприятия возрос в 2014 году по равнению с 2015 годом на 484,5 млн. руб. за счет завышенных товарах запасов на начало года (+33,8 млн. руб.), роста поступления товаров в ресторан (+513,0 млн. руб.) и уменьшения прочего выбытия товаров (+0,8 млн. руб.). Но возможности роста товарооборота в динамике уменьшились в результате увеличения товарных запасов на конец года (-63,1 млн. руб.). В предприятии в 2016 году прочее выбытие товаров снизилось по сравнению с 2015 годом на 0,8 млн. руб. Прочее выбытие товаров включило товарные потери (списание), бой, лом, недостачу товаров. Следует назвать работу ресторана по снижению прочего выбытия товаров в 2016 году положительной.

Предприятие решает вопрос с несоответствующей продукцией следующими способами:

- осуществляет действия с целью устранения обнаруженного несоответствия;

-  осуществляет действия с целью предотвращения ее первоначального предполагаемого использования или применения.

В ООО «Региональная сеть предприятий питания» разработан документ «Процедур качества» для выявления и исправления брака.

Таблица 12 – Матрица ответственности за деятельность

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Название  деятельности | Директор ресторана | 2Ассистент ресторана | Менеджер смены | Менеджер, принимающий машину | Отдел контроля и обеспечения качества | Отдел обучения |
| 1 | Размещение ингредиентов, полуфабрикатов готовой продукции | В | В | В | О | - | - |
| 2 | Соблюдение принципов размещения | - |  | О |  |  |  |
| 3 | Контроль температуры хранения | И | И | О | - | - | - |
| 4 | Обращение с ингредиентами, полуфабрикатами, продуктами при подаче на кухню | - | - | О | - | - | - |

Продолжение таблицы 12

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 5 | Ответственность за соблюдение качества данной продукции | О | - | - | - | - | - |
| 6 | Пересмотр  и обновление документов | - | - | - | - | О | В |
| 7 | Обращение с полуфабрикатами, продуктами во время хранения | И | - | О | И | - | - |

Примечание: И – информирование; В - взаимодействие; О – ответственность.

Записи о характере несоответствий и любых последующих предпринятых действиях, поддерживаются в рабочем состоянии, когда несоответствующая продукция списана, проводится повторная проверка продукции для подтверждения соответствия требованиям. Если несоответствующая продукция выявлена после поставки или начала использования, предприятие предпринимает действия, адекватные последствиям (или потенциальным последствиям) несоответствия.

Руководство предприятия обеспечивает разработку результативного и эффективного процесса проведения анализа и устранение выявленных несоответствий. Старшим менеджер - контролером и контролером входного контроля ведутся документы по учету внутреннего и внешнего брака: журнал приемки продукции и выявления дефектов; журнал поступающего сырья и материалов; журнал контроля за прохождением процесса.

Ежемесячно проводятся совещания «День качества», где анализируются акты о браке, составленные контролёрами ОТК, а также претензии от посетителей. После полного анализа составляются корректирующие мероприятия. Пример мероприятий по улучшению качества на основании анализа претензий посетителей.

Большинство претензий связаны с некачественным сбором заказа, отсутствием ингредиента, ненадлежащие температуры, некачественного приготовленного продукта. Ниже представлена схема «Оценка по качеству». В этой оценке показано, сколько посетителей получили правильно приготовленный заказ. Из 100 %, только 64% наших посетителей довольны продукцией и ее качеством. Это говорит о том, что не всегда соблюдаются правила или соблюдаются, но не должным образом.

100

75

64%

50

2

0

Рисунок 4- Оценка по качеству ООО «Региональная сеть предприятий питания» (апрель – май 2017)

Итоги анкетирования посетителей ООО «Региональная сеть предприятий питания» предоставлены ниже в таблице.

Таблица 13 ‑ Экономический анализ претензий ООО «Региональная сеть предприятий питания».

|  |  |
| --- | --- |
| Причина | Количество случаев за 2016 год |
| Заказ был неправильно приготовлен | 13 |
| Вкус не соответствовал вкусу свежеприготовленного продукта | 24 |
| Продукт слишком холодный | 21 |
| Продукт слишком горячий | 4 |
| Неполная порция | 17 |
| Сандвич собран не аккуратно | 31 |

Было опрошено 100 посетителей ресторана, и каждый посетитель был чем-то не доволен, результаты ответов распределились таким образом, 24 гостя недовольны вкусом свежеприготовленного продукта, 21 гость считает сандвич,

картофель слишком холодным и 31 посетитель дал такой ответ – «сандвич собран не аккуратно». В ходе собранных ответов от посетителей можно сделать такой вывод, что в ресторане не в полном объеме соблюдают Золотые Стандарты Качества продукта.

Распределение ответов в вопросе по качеству – возможности для улучшения (по убыванию) за 2016 год

1407

Еда выглядит не привлекательно

Еда была не вкусной

Еда была ненадлежащей температуры

Напиток был невкусным

Картофель фри был несолёным

Напиток был ненадлежащей температуры

1251

1177

743

490

443

Рисунок 5- Распределение ответов на вопрос о качестве

Если хотим достичь устойчивого долгосрочного роста, то должны сделать так, чтобы гости опять «влюбились» в продукцию ресторана.

Исследование показало, что необходимо создать культуру, при которой с заботой вручают специально приготовленную для каждого гостя еду, а не просто выдают продукцию. Показывать, как может выглядеть еда, какой она может быть вкусной, когда используют наилучшие ингредиенты, о качестве которых заботятся на каждом этапе. Необходимо разработать ряд мероприятий с учетом выявленных проблем.

# 3.2  Мероприятия по совершенствованию работ по обеспечению качества продукции

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что система организации менеджмента качества продукции ООО «Региональная сеть предприятий питания» соответствует осуществляемой ею деятельности и позволяет контролировать ситуацию. Но в данной деятельности предприятия существуют и некоторые проблемы.

Для совершенствования деятельности ООО «Региональная сеть предприятий питания» и его системы обеспечения качества необходимо решить проблемы в отношении качества продукции, разработать и применить мероприятия по их решению. Для этого поэтапно рассмотрим ошибки в работе предприятия в отношении качества и представим корректирующие мероприятия.

Система контроля качества ООО «Региональная сеть предприятий питания» охватывает весь производственный процесс, начиная от сырья до готового продукта на подносе посетителя.

Ингредиенты, используемые в производстве, соответствует стандартам качества и безопасности Европейского Союза и Российской Федерации, а в некоторых случаях стандарты даже превышают официально установленные. Вся поступающая продукция тщательно отслеживается. В компании «Региональная сеть предприятий питания» уделяется много внимания безопасности пищи, качеству продукции, однако существуют некоторые проблемы. Так, например, вся система качества очень хорошо расписана в 5 теорий, однако не всегда соблюдается сотрудниками компании. Для того чтобы этого избежать, компании необходимо видоизменить систему обучения новых сотрудников, уже с первого дня воспитывать в них то, как необходимо выполнять стандарты качества. Сотрудники должны правильно соблюдать все процедуры не только тогда, когда за ними наблюдают, как это сейчас происходит в ресторане. Компании необходимо проводить мероприятия по демонстрации качества своей продукции. На каждый квартал ресторан по итогам предыдущих проверок ставит перед собой приоритеты по качеству. Так, например, на второй квартал 2017 года, перед «Региональная сеть предприятий питания» ставили следующие цели:

1. Качество - соблюдение стандартов приготовления продукции; качество всех горячих напитков: объем, температура, молочная пена, вкус кофе.

2. Сервис - постановка целей и отслеживание результатов в пиковые часы на ежедневной основе; ежемесячная постановка целей команде менеджеров и отслеживание текущих результатов с использованием электронной формы «Бизнес показатели работы ресторана»; правильное приветствие и прощание с каждым гостем.

3.Чистота - поддержание чистоты в туалетных комнатах и на прилегающих территориях; чистота патио и улицы, поддержание чистоты на кухне и в залах.

ООО «Региональная сеть предприятий питания» необходимо разработать систему доведения стандартов качества продукции до каждого сотрудника. На данный момент в компании существует двухдневное обучение новых сотрудников. На наш взгляд, этого срока не хватает для того, чтобы сотрудник освоил все требования к качеству продаваемой продукции и осознал важность выполнения всех стандартов и всегда их правильно выполнял. Необходимо ввести постепенное обучение, разделённое на более лёгкие операции. Специфика работы ресторана (быстрое обслуживание) предполагает доведение всех действий работников до «автоматизма». Таким образом, новым работникам будет гораздо легче изучать работу по «чуть- чуть» под надзором опытного работника-наставника, инструктора. Кроме того, такое обучение решит и дополнительные проблемы, такие, например, как большая текучка кадров, плохое обслуживание клиентов. Безусловно, такое обучение будет влиять на показатели эффективности работы ресторана в краткосрочной перспективе. Будет ежедневный спад производительности, так как вместо одного человека, который выполняет определённый вид работ, на участке будет присутствовать ещё и ученик. Кроме того, возрастут расходы ресторана на оплату труда, так как оплата почасовая. Но, тем не менее, в долгосрочной перспективе такое обучение может оказаться очень полезно. Таким образом, все сотрудники, начиная с опытных и заканчивая вновь пришедшими, будут знать стандарты обслуживания посетителей и приготовление продукции, знать, как соблюдать данные стандарты. Следовательно, посетителям будет предоставляться качественный продукт и качественное обслуживание, что в конечном итоге позволит заработать «преданность» посетителей и они не раз еще вернуться к нам за хорошим обслуживанием и качественной едой. В свою очередь, посетитель, приверженный компании, положительно будет отзываться о ресторане в кругу своих знакомых, то есть новых потенциальных посетителей.

ООО «Региональная сеть предприятий питания» несёт очень много издержек. В общем, издержки на содержание системы управления качеством составляют 7 миллионов рублей в год. Основную долю составляют издержки, обусловленные внутренними списаниями продукции, несоответствующей качеству, которые составляют около 6,2 миллионов рублей в расчете на год. Именно эти издержки нуждаются в особом внимании со стороны руководства ресторана.

Таблица 14 - Мероприятия по минимизации издержек на списание продукции.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продукт | Количество | Сумма | Действие |
| Соки, соусы, маффины, пирожки | - | -3000 руб. | 1.Минимизировать этаж каждую ночь согласно рекомендациям  2.Начинать пополнять продукцию в 6 утра (по первому заказу) |

Продолжение таблицы 14

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Картофель фри | -10 кг. | - 500 руб. | 1.Обучить работников  правильно фасовать картофель фри (следить за правильной последовательностью списания картофеля)  2. Ежесменно заполнять бланк «Картофель в фокусе»  3. Ежесменно составлять КЛН на работников на станции фри  4. Делать промежуточную инвентаризацию, чтобы оценить результаты работы каждой смены |
| Вафельные рожки | -1030 шт. | - 714 руб. | 1.Повесить отдельный бланк для списания рожков (сделать снимок как должен выглядеть рожок)  2. На этаже держать только один сливс рожков |
| Фритюрная продукция | | -20000 руб. | 1.Рассчитать рекомендуемое списание продукта на фритюре  2.Каждые 30 минут проверять сроки хранения и наличие продукции в UHC согласно чертам (следить за тем чтобы каждую ночь меняли фритюрное масло и фильтры для фритюра) |

Продолжение таблицы 14

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Продукция с говядиной (гамбургеры 300 шт., чизбургеры – 252 шт., Биг Маки – 187 шт. | -30000 руб. | 1.Обучить всех инструкторов рассчитывать количество  сэндвичей для каждого режима  2. Записывать в чел-лист количество продукции, согласно уровню  3.Составлять КЛН на производство на кликуна 4. Ежедневно утраивать соревнования по «горящей» продукции |

Данные мероприятия по проблемным продуктам могут принести значительные результаты. Так, например, если затраты на списание продукции и неучтенную продукцию уменьшатся хотя бы на 15%, т.е. составят 1,3 миллионов рублей в год, эффективность деятельности повысится.

Второй ассистент, старший менеджер и свинг-менеджер управляют всей сменой ресторана, на них возлагается большая ответственность, за всё то что происходит в заведении. Они мотивируют работников и стажёров работать на все 100% для полного удовлетворения потребностей своих клиентов.

Все работники предприятия должны быть заинтересованы в качественном выполнении работ. Поэтому необходимо создать среду, в которой у работников имеется истинная заинтересованность в их работе, а руководители помогают хорошо ее выполнять. Для этого предлагаем внедрить документ КЛН (контрольный лист наблюдателя) в котором прописаны все «Золотые Стандарты Качества» ресторана и по каждому пункту менеджер должен спрашивать работников в течении смены о знаниях приготовления продукции и следить за качеством и организацией выполнения. И по окончанию работы подводить итоги и доводить до работника его минусы и плюсы в процентном отношении. По окончанию месяца 2 ой ассистент директора или директор подсчитывает среднее количество процентов за все составленные КЛН, доводит до работника показатели его качества работы, от которого зависит получит работник премию или нет. При использовании такого документа можно достичь улучшения в организации работ и обеспечении качества. Если рабочиебзаинтересованы, то они стремятся выполнять работу качественно. Поэтому следует создать систему стимулирования качества. (Приложение Б)

Внутри предприятия все исполнители (отделы, службы, участки) должны нести полную материальную ответственность за качество продукции в той мере, в которой их деятельность отражается в достигнутом уровне качества. Внутри исполнителя-подразделения стимулирование переносится на уровень исполнителя-персоны. Это должно отражаться в оплате проделанной работы. Стимулирование во время работы: давать цель на время смены, и следить за ее выполнением, и походу работы награждать сладким пирожком, мороженным.

Построенная по такой схеме система стимулирования должна охватывать работников всех уровней от рабочего до управляющего. Кроме наказания за некачественную работу необходимо предусмотреть формирование специального фонда поощрения работников за бездефектную работу, за ее особо тщательное выполнение и за инициативу в предложениях и реализации мероприятий по повышению качества продукции. Из этого же фонда следует премировать и за количественные достижения (увеличение производительности труда), но премия за них должна выплачиваться лишь при отсутствии замечаний к качеству работы и не должна превышать поощрений за хорошее качество.

Результатом хорошо работающей системы материального стимулирования должно быть систематическое улучшение всех технико-экономических показателей работы предприятия и, в первую очередь, показателей, характеризующих качество продукции. Для хорошей работы предприятия необходимы и хорошие кадры. Организации нужны не просто люди, ей нужны работники, совершенствующиеся в результате образования, так как источником успешного продвижения в достижении конкурентоспособности являются знания. Поэтому предприятие должно не только обучать работников, но и в первую очередь поощрять образование и самосовершенствование.

Для решения поставленных проблем предлагаем использовать для внедрения систему TQM (Total Quality Management- Комплексное управление качеством).

Для понимания сущности TQМ сравним два подхода к решению проблемы качества на предприятии: традиционный и современный, вытекающий из этой концепции (Таблица 15).

Таблица 15 - Подходы к решению проблемы организации качества ООО «Региональная сеть предприятий питания»

|  |  |
| --- | --- |
| Традиционный подход | Современный подход |
| Ответственность за качество несут конкретные подразделения организации | Обеспечением качества заняты все работники и менеджеров |
| Управление качеством выделено как отдельная сфера деятельности | Контроль качества, обнаружения и ликвидация недостатков - это неэффективные, дорогостоящие действия, ведущие к потерям времени |
| Основной упор делается на обнаружение недостатков | Основной упор делается на предотвращение проблем |
| Все решения принимаются кадрами управления, а не операционными работниками. | Количество уровней в организационной структуре предприятия ограничено |

Продолжение таблицы 15

|  |  |
| --- | --- |
| Главный фактор мотивации - зарплата, а не удовлетворение от выполненной работы | Управляющие кадры инициируют, поддерживают и организуют действия по повышению качества |
| Господствует убеждение, что рынки сбыта не находятся под угрозой, а качество  соответствует требованиям | Вовлеченность и чувство общей ответственности приносят удовлетворение от работы и повышают мотивацию (соревнования, награждение сладким пирожком) |

Таким образом, концепция TQM - это прежде всего решительная ориентация на клиента.

Внедряя систему "Комплексного управления качеством", руководство было нацелено на получение сертификата. Именно выгода, которую приносит сертификация по международному образцу, и являлась главной целью менеджмента предприятия, это подтверждает отсутствие на предприятии механизма сбора и анализа затрат на качество.

Сертификация системы качества на соответствие стандартам ИСО серии 9000 на предприятии свидетельствуют лишь о соответствии минимальным требованиям, на основании которых потребитель оценивает возможность заключения с организацией партнерских отношений, и не более. Практика показывает, что для успешной деятельности одной сертификации системы качества недостаточно, необходимо разрабатывать и развивать эту систему, основываясь на методах и принципах TQM, чтобы достичь долгосрочного успеха. Выход видится лишь в результате радикального реформирования своей корпоративной культуры на принципах всеобщего менеджмента качества - TQM.

При использовании этой системы можно достичь: увеличении степени удовлетворенности клиентов продуктами и услугами. В условиях TQМ обязательным является удовлетворение всех клиентов, а также дополнительные усилия по предупреждению их ожиданий, улучшение имиджа и репутации

ресторана, повышение производительности труда, увеличение прибыли, повышение качества и конкурентоспособности продукции и услуг.

Обеспечение экономической устойчивости предприятия, а также рационального использования всех видов ресурсов, повышение качества управленческих решений, внедрение новейших достижений в технике и технологиях.

При внедрении этой системы разработан календарь «Наделение полномочиями качества». Наделение полномочиями – это часть «Культуры» ресторана ООО «Региональная сеть предприятий питания». При наделении сотрудников полномочиями, дают им возможность сделать больше, чем может описать инструкция. Это направление, которое будет постоянно поддерживаться и развиваться во всех отделах предприятия. Работа в этом направлении поможет выявить инициативных работников, развить у них лидерские качества и нацелить их на дальнейшее развитие ( приложение В).

# 3.3  Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Согласно разработанному плану мероприятий разрабатывается бюджет по их реализации. Бюджет организации работ по обеспечению качества, представляет собой прогноз прибыли и убытков, разница между которыми дает ожидаемую прибыль. Составление бюджета, как элемент финансового планирования, представляет собой трансформацию планируемых программ в издержки с последующим их планированием за счет объема ожидаемых продаж  
Проект рассчитан сроком на 1 год (2016 ‑ 2018г.). Итоговые расчеты затрат на проект представлены в таблице.

Таблица 16 – Бюджет затрат на мероприятия 2016 – 2018 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятия | Период проведения | Стоимость руб. |
| Инструкции по организации работ КЛН (разработка документа, внедрение, собрание) | 2 месяца | 9000 |
| Организация семинаров по новым процедурам и качествам продукции (собрание с менеджерами ресторана, вызов Лидера департамента из Москвы) | Один раз в месяц | 20000 |
| Нематериальное стимулирование: бесплатное обучение, повышение квалификации работников (в том числе с использованием дистанционных форм обучения) | 1 год | 80000 |
| Наружная реклама (баннеры, стенды, плакаты) реклама на радио | 1 год в течении каждого месяца | 65000 |
| Итого |  | 174000 |

Экономический эффект от внедрения мероприятий - это разница межу планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

1. Пв = (Вpп + (Вpп \* (Пpв /100)))

Пв= (41312000+(41312000\*(5/100))) = 43377600

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Вpп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Пpв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Э = (Пв – 3p) – Вpп

1. Э= (43377600- 174000) – 41312000 = 1 891 600

где Э - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

3р - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Вpп - выручка от реализации за последний период, руб.

Планируемый прирост выручки от реализации продукции вследствие реализации предложенной программы 5%.

Экономический эффект мероприятий может быть: положительным - затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли; отрицательным - затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли; нейтральными - затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Р = (Э / 3р) \* 100% ,

где Р – рентабельность предложенных мероприятий

Э - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

3р - затраты на реализацию мероприятий, руб.

Р = (1 891 600/ 174 000) \* 100%= 1087%

Можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как мероприятия, связанные с затратами на 174 000 тыс. рублей увеличили выручку на 1 891 600 тыс. руб.

Таблица 17 - Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий на 2018 год ООО «Региональная сеть предприятий питания»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 г.  тыс. руб.  (факт) | 2018 г.  тыс. руб.  (проект) | 2018 г. в % к 2016 г. |
| Выручка тыс. руб. | 41312 | 43377,6 | 105,0 |
| Себестоимость продаж тыс. руб. | 9768 | 9942 | 101,8 |
| Коммерческие расходы тыс. руб. | 5762,2 | 6072,9 | 105,4 |
| Управленческие расходы тыс. руб. | 25926,8 | 27327,9 | 105,4 |
| Прибыль, убыток от продажи продукции, тыс. руб. | - 145 | 34,8 | - |
| Рентабельность продаж, % | -0,4 | 0,08 | + 0,48 п.п. |
| Рентабельность затрат, % | -0,3 | 0,078 | + 0,378 п.п. |

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что при внедрении данных мероприятий выручка увеличится на 5%, рентабельность продаж и затрат на 0,48 процентных пункта.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит существенно улучшить показатели деятельности ресторана ООО «Региональная сеть предприятий питания» по проекту.

Представим выручку в виде диаграммы ООО «Региональная сеть предприятий питания» за 2016-2018 г. (рисунок 5).

Рисунок 5 – Динамика выручки ООО «Региональная сеть предприятий питания» за 2015-2018 гг., тыс. руб.

По рисунку видно, что выручка по проекту возрастает.

# Выводы и предложения

В современной науке и практике организация и управление качества играет особенно важную роль. В условиях рынка именно качество продукции субъектов хозяйствования определяет конечные результаты их функционирования и, следовательно, эффективность всей национальной экономики. Качество - задача номер один в условиях рыночной экономики. Успешная реализация качественного продукта потребителю – залог успеха каждого предприятия.

Объект исследования - ООО «Региональная сеть предприятий питания» специализируется на производстве фастфуда, являясь рестораном быстрого обслуживания, имеет торговую марку «Макдональдс» и работает в системе франчайзинга. По численности работников предприятие относится к средним. Наблюдается снижение размера деятельности. За исследуемый период предприятие получило убыток в размере 145 тыс. руб. Финансовое состояние предприятия кризисное, это говорит о том, что у ресторана нет перспектив роста и модернизации оборудования.

В ходе исследования изучена организация работ по обеспечению качества продукции предприятия.

Главной целью работы ресторана ООО «Региональная сеть предприятий питания» в целом и каждого ее сотрудника в частности является 100% удовлетворение пожеланий каждого посетителя. Для достижения этой цели разработан главный стандарт - Качество, Культура, Чистота, Доступность или ККЧД.

Головная компания Alрha Managеmеnt GmbH, оптимизируя затраты на дистрибуцию продукции, вносит свой вклад в обеспечение качества продукции и рост конкурентоспособности.

Так же контроль качества периодически осуществляется непосредственно в ресторане незаинтересованным лицом, его называют «таинственный посетитель». В его обязанности входит оценка качества приготовленной продукции, оценка выполнения санитарных норм, обслуживание клиента за установленное количество времени, что прописано во внутренних стандартах и нормах компании. После чего, отсылает рецензию в головной офис в Москву о соблюдении или не соблюдении всех норм.

По внутреннему стандарту предприятия продукция ресторана после 10 мин. не пригодна к потреблению. Такие жесткие требования были установлены, чтобы гарантировать покупателям всегда качественную, горячую и свежую продукцию. Вкусовые характеристики конечной продукции строго прописаны и регламентированы в своде Золотых стандартов качества - в отношении структуры, температуры, вкуса и внешнего вида продукции.

Старшим менеджером и контролерами ведутся документы по учету брака. Ежемесячно проводятся совещания «День качества», где анализируются акты о браке и претензии от посетителей.

Изучены особенности хранения запасов и товаров, что отражается на качестве продукции. Используется программа «KEEP COUNT Retail», которая обеспечивает быстрый сбор и обработку информации о перемещении товаров.

В исследуемом предприятии используется специализированная компьютерная программа «SMS» для организации качественного управления товарными, обеспечивающая оптимизацию учета, анализа, регулирования и контроля процессов снабжения, использования и хранения материальных ресурсов.

Все складские запасы в ресторане делятся на три группы в соответствии с методом АВС.  В ходе исследования выявлены проблемные аспекты и резервы в организации работ по обеспечению качества продукции.

В ресторане предусмотрены правила и нормы списания некачественной продукции. Когда истекает срок годности мяса его списывают в «бланк списания готовой либо сырой продукции». Большинство потерь ресторана связано именно со списанием продукции. Предприятие осуществляет меры по устранению обнаруженного несоответствия и предотвращения предполагаемого несоответствия.

Рассмотрен продуктовый баланс предприятия. Выявлено, что возможности роста товарооборота в динамике уменьшились в результате увеличения товарных запасов.

Изучена матрица ответственности работников за свою деятельность.

Старшим менеджер - контролером и контролером входного контроля ведутся документы по учету внутреннего и внешнего брака: журнал приемки продукции и выявления дефектов; журнал поступающего сырья и материалов; журнал контроля за прохождением процесса.

Ежемесячно проводятся совещания «День качества», где анализируютсяакты о браке, составленные контролёрами ОТК, а также претензии от посетителей. После полного анализа составляются корректирующие мероприятия. Выполнен анализ претензий. Основная причина претензий – неаккуратно собранный заказ.

В целях совершенствования организации работ по обеспечению качества продукции предлагаем ввести постепенное обучение, разделённое на более лёгкие операции. Это необходимо для обеспечения специфики работы ресторана (быстрое обслуживание) предполагает доведение всех действий работников до «автоматизма».

Также предлагаем комплекс мероприятий по минимизации издержек на списание продукции. Мероприятия по проблемным продуктам могут принести к значительным результатам. Так если затраты на списание продукции и неучтенную продукцию уменьшатся хотя бы на 15%, это составляет в денежном выражении 1,3 миллионов рублей в год дополнительной выручки.

Еще предлагаем внедрить систему TQM (Total Quality Management- Комплексное управление качеством).

В работе представлен бюджет затрат на осуществление предлагаемых мероприятий. Выполнен расчет их экономической эффективности. В результате выручка увеличится на 5%, а рентабельность продаж на 0,48 п.п.

# Список используемой литературы

1. Ахмин А.М. Основы управления качествам продукции на предприятии: Учеб. Пособие /А.М. Ахмин, Гасюк Д.П., СПб.: Союз, 2012. - 192 с.

2. Басовский, Л.Е. Управление качеством товара: учебник. / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. - М.: ИНФРА - М, 2013. - 212с.

3. Баскаков А.М. Все о качестве. Зарубежный опыт. Обучение по качеству. - М.: НТК «ТРЕК», 2011. - Вып.3. - 24с.

4. Всеобщий менеджмент качества: учебное пособие/ под общ. ред. С.А. Степанова. СПб.: Изд-во СПбГУ «ЛЭТИ», 2011. - 200 с.

5. Гавриленко В.Г. Правовые основы сертификации/В.Г. Гавриленко, П.Г. Никитенко, Н.И. Ядевич- Мн.: «Право и экономика», 20013. - 160 с.

6. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. - Мн.: Миранда - 2013. - 624с.

7. Демиденко Д.С. Управление затратами при формировании качества промышленной продукции. - СПб.: Изд-во СпбуЭФ, 2014. - 225 с.

8. Ильин А.И. Планирование на предприятии : учеб. пособие для вузов. В 2 ч. Ч. 2. Тактическое планирование / Александр Ильин. - Мн.: Новое знание, 2013. - 416 с.

9. Карданская Н.Л Системы управления производством: анализ и проектирование: учебное пособие/ Н.Л. Карданская, А.Д. Чудаков. - М.: Русская деловая литература, 2015. - 240 с.

10. Карпенк Е.М. Менеджмент качества: учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент» учреждений, обеспечивающих получение высшего образования/ Е.М. Карпенко, С.Ю. Комков. - Мн.: ИВЦ Минфина, 2014. - 208 с.

11. Качество в ХХI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития. /Науч. ред. Ю.П. Адлер и С.Е. Щепетова. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2015. - 258 с.

12. Корешкин В.Н. Организация менеджмента качества на предприятии: журнал Директор №8, 20012. - 65 с.

13. Корешков В.Н. Экономика сильна качеством: журнал Экономика России №3, 20013. - 110 с.

14. Королевский К.Ю. Регулирование заработной платы на предприятиях в условиях рыночных отношений и реструктуризации/ К.Ю. Королевский - М.: Недра, 1998. - 159с.

15. Кремнёв Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17 модульная программа для менеджеров. Управление развитием организации/Г.Р. Кремнев. - М.: Изд-во ИНФРА-М, 2013. - 317с.

16. Крылова Г.Д. Основы стандартизации, сертификации, метрологии: учебник для вузов/ Г.Д. Крылова - 2-е изд. Перераб, и доп. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2014 - 711 с.

17. Международный менеджмент. Учебник для вузов/ под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. - СПб.: издательство "Питер", 2012.

18. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 255 с.

19. Менеджмент: Учебник для вузов / М.М. Максимов, [и др.]; под общ. ред. М.М. Максимова, А.В. Игнатьевой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.

20. Маскон М.Х., Основы менеджмента/ М.Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедере- М.: Дело, 2013. - 702с.

21. Михайлушки А.И. Экономика: учеб. для вузов / А.И. Михайлушки, П.Д. Шимко. - Изд. 2-е, переруб, и доп.- М.: 2014. - 488 с.

22. Никифоров А.Д. Управление качеством: учебное пособие для вузов/ А.Д. Никифоров. -М.: Дрофа, 2014. - 720 с.

23. Новицкий Н.И. Управление качеством продукции: учебное пособие/ Н.И. Новицкий, В.Н. Олексюк, А.В. Кривенков - 2-е изд., испр, и доп. - Мн.: «Новое знание», 2012. - 367 с.

24. Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник для ВУЗов /В.В. Окрепилов. - 2-е изд., доп. и перераб. СПб.: ОАО «Издательство «Наука», 2013. - 912 с.

25. Панкратов Ф.К. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов/ Ф.К. Панкратов. - 7-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014 - 504 с.

26. Розова Н.К. Управление качеством: учеб. пособие/ Н.К. Розова. - СПб.: Питер, 2012 - 265с.

27. Сергеев А.Г Сертификация: Учебное пособие для студентов вузов/ А.Г. Сергеев, М.В. Латышев. - Изд. 2-е, перераб, и доп. - М.: Логос, 2001. - 264 с.

28. Система менеджмента качества. Требования. Официальное издание СТБ ИСО 9001 - 2001

29. Слепцова В.П. Повышение стимулирующей роли материального поощрения высокоэффективного труда: Моногр. /Под. ред. Л.А. Белоусовой. - Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 2014. - 176с.

30. Стандарт предприятия системы менеджмента качества СТП СМК - 4.2.3. - 09 - 2014.

31. Управление качеством / Е.И. Семёнова, В.Д. Коротнев, А.В. Пошатаев. - Под ред. Е.И. Семёновой. - М.: КолосС, 2014. - 184 с.

32. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества: Учебное пособие. / С.В. Пономарёв, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2014. - 245 с.

33. Фомин В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация. Курс лекций/ В.Н. Фомин. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство «ЭКМОС», 2012. - 320 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложения А

Директор

1 ассистент директора

2 ассистент директора

2 ассистент директора

менеджер

менеджер

менеджер

менеджер

менеджер

Инструктор по обучению;

члены бригады ресторана

Инструктор по обучению;

члены бригады ресторана

Инструктор по обучению;

члены бригады ресторана

члены бригады ресторана

Инструктор по обучению;

члены бригады ресторана

Рисунок 1. Схема организационной структуры ООО «Региональная сеть предприятий питания»

Приложение Б

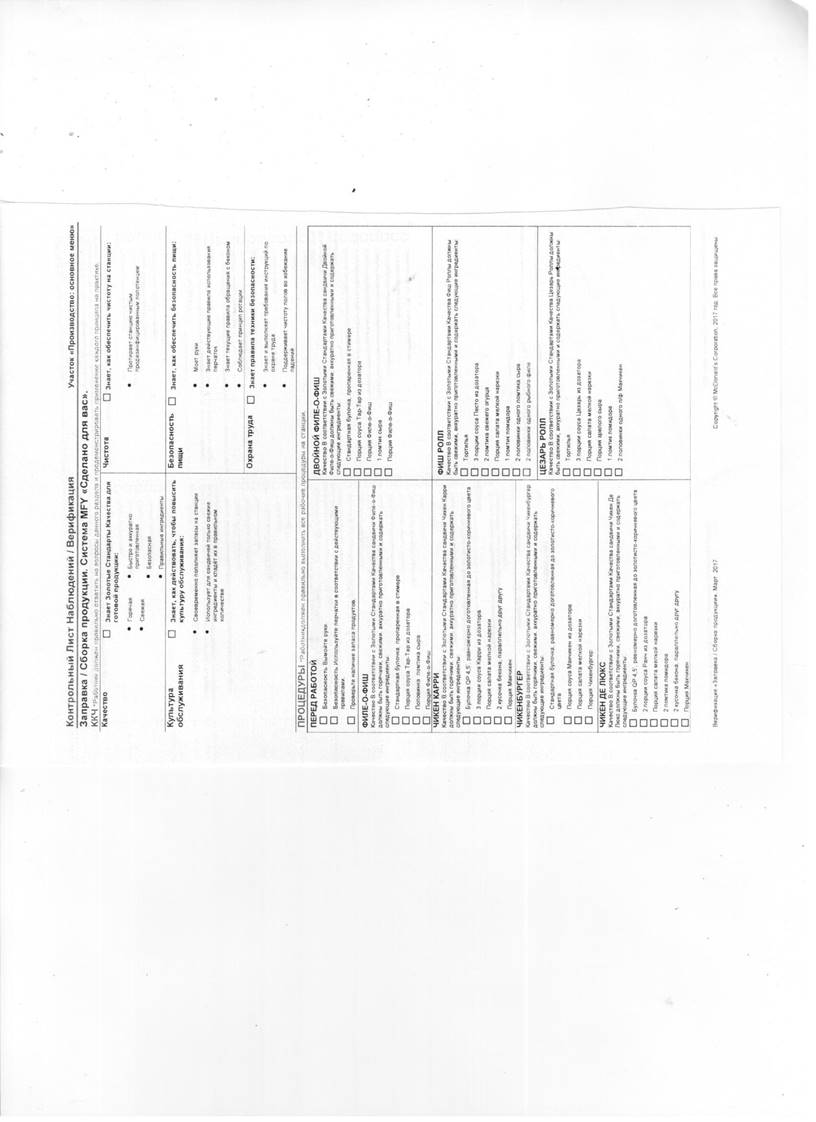


Рисунок 3. Контрольный лист наблюдателя (КЛН)

Приложение В

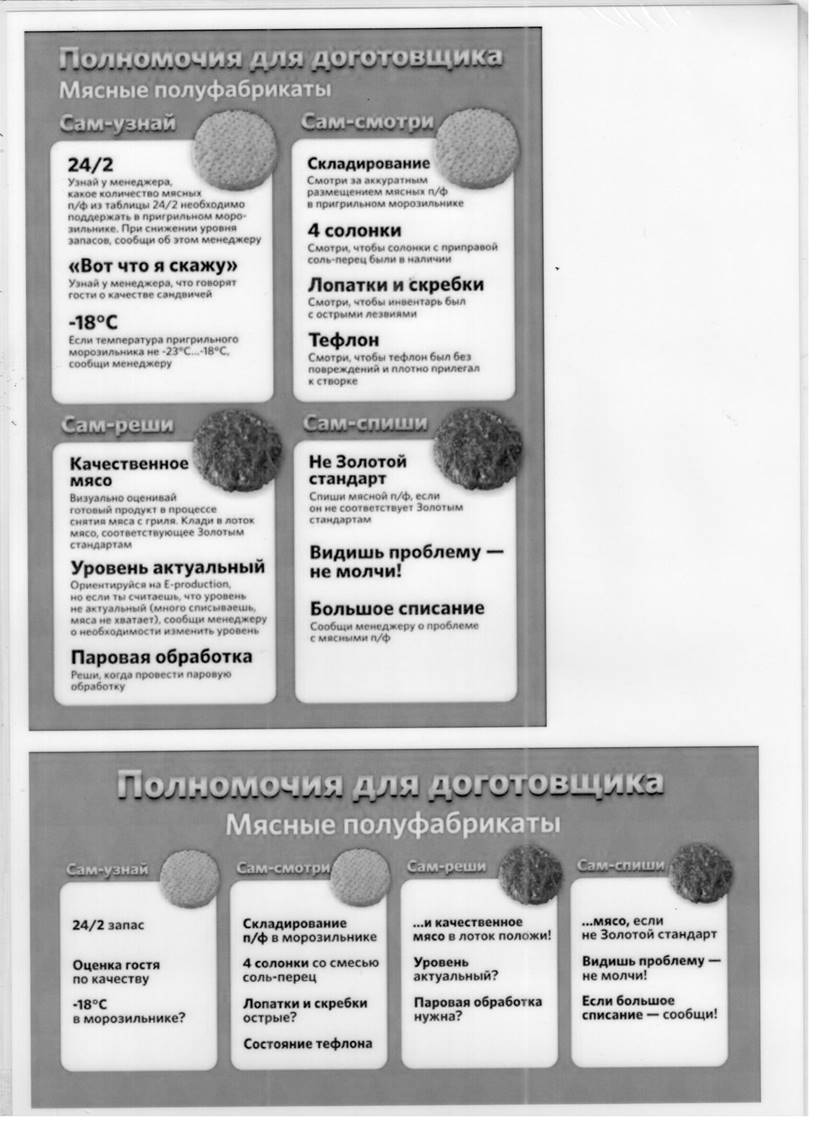


Рисунок 4. Календарь «Наделение полномочиями качества»