

Отзыв

на выпускную квалификационную работу студентки IV курса института СГТ КГПУ им В. П. Астафьева Щелкуновой Дарьи Андреевны, обучающейся по направлению подготовки 43.03.01 «Сервис», профиль «Социально-культурный сервис», выполненную по теме «Пути повышения качества услуг в сфере общественного питания (на примере ООО «Взлетка»)»

На основе изучения различных источников в области управления качеством услуг, Д. А. Щелкунова в первой главе своей работы изучает теоретические вопросы обеспечения качества услуг предприятий общественного питания, а также уделяет внимание методам оценки качества и направлениям повышения качества услуг общественного питания.

В основной части работы автор уделяет внимание вопросам анализа качества услуг, представленных в деятельности конкретного предприятия ООО «Взлетка». На основе выполненного анализа, с использованием различных методик, автор выявляет проблемы в обеспечении качества услуг в исследуемой организации.

Итогом выполненного в работе исследования явились, представленные в 3-й главе, разработанные автором мероприятия по повышению качества услуг предприятия общественного питания ООО «Взлетка». Предложенные мероприятия включают как процедуру управления качеством логистического сервиса услуг доставки для компании ООО «Взлетка», использование программы Mobidel для автоматизации работы службы доставки, позволяющей организовать оперативную работу на каждом этапе, начиная от оформления заказов и распределению их между курьерами, до ведения складского учета. Среди мероприятий автором также выделены введение системы управления на основе компетенций и обучение персонала по программе «Развитие клиентоориентированности сотрудников», а также введение формата «Учебный час в компании» для поддержания стандартов качества.

Представленная Д. А. Щелкуновой работа свидетельствует о сформированности у автора широкого спектра профессиональных компетенций в области организационно-управленческой и научно-исследовательской деятельности, производственно-технологической, сервисной деятельности, включая готовность к организации контактной зоны предприятия сервиса, готовность к изучению научно-технической информации, отечественного и зарубежного опыта в сервисной деятельности, готовность к разработке процесса предоставления услуг, в том числе в соответствии с требованиями потребителя, готовность к осуществлению контроля качества процесса сервиса, параметров технологических процессов, используемых ресурсов и др. Уровень освоенности компетенций соответствует 70-80%.

В качестве замечания следует отметить что ряд, предлагаемых автором, мероприятий, носит, в большей степени, теоретический характер.

В целом работа Д. А. Щелкуновой, в части содержания и оформления соответствует требованиям, предъявляемым к ВКР бакалавриата по направлению 43.03.01 «Сервис», профиль «Социально-культурный сервис», рекомендуется к защите и, при соответствующей защите, заслуживает оценки «хорошо».

Научный руководитель к.э.н, доцент



И. А. Мисинева

20.06.2016 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им В. П. Астафьева)

Институт социально-гуманитарных технологий
Кафедра экономики и управления

Щелкунова Дарья Андреевна

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО
ПИТАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ВЗЛЕТКА»)

Направление подготовки 43.03.01 «Сервис»
Профиль «Социально-культурный сервис»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой Фалалеев А. Н. Фалалеев А. Н.
Профессор, доктор экономических наук
« _____ » _____ 2016 г.

Руководитель Мисинева И.А. Мисинева И.А.
Доцент, кандидат экономических наук

Дата защиты _____

Обучающийся Щелкунова Д.А. Щелкунова Д.А.

Оценка _____

Красноярск
2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ	8
1.1 Понятие качества услуг	8
1.2 Методика оценки качества услуг	10
1.3 Пути повышения качества услуг	13
2. АНАЛИЗ КАЧЕСТВА УСЛУГ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ООО «ВЗЛЕТКА»	20
2.1 Общие сведения о предприятии общественного питания	20
2.2 Анализ качества предоставляемых услуг ООО «Взлетка».....	29
3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ООО «ВЗЛЕТКА».....	37
3.1 Обоснование введения процедуры управления качеством логистического сервиса и использования программы автоматизации услуг доставки	37
3.2 Обоснование введения процедуры управления на основе компетенций и обучения персонала ООО «Взлетка» для повышения качества услуг общественного питания.....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	56
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	60

ВВЕДЕНИЕ

Качественное обслуживание клиентов является одной из ведущих составляющих во внешних отношениях организации. Ведь благодаря данному фактору во многом определяется ее конкурентоспособность. Совершенствование организацией взаимоотношений с клиентами приводит к необходимости в компаниях уделять больше внимания данному направлению. Так, стандарты обслуживания клиентов должны рассматриваться в качестве структурной единицы корпоративной культуры предприятия, что позволит найти эффективные подходы к их формированию и внедрению. Обслуживание клиентов, как составляющую корпоративной культуры, можно проследить в качестве разновидности социальной культуры в целом. Именно поэтому ядром этой самой культуры должна выступать некоторая система ценностей, которая, в свою очередь, определяется представлением о нормах, стандартах и правилах, что подразумевает обязательное их соблюдение в организации. Специалисты отмечают, что для правильного поведения персонала совершенно недостаточно только установить определенные нормы, правила и стандарты. Нужно также сформировать некую ценностную базу, задающую обобщенное направление работы организации в данном секторе, а принятые нормы будут отвечать за его конкретизацию.

Таким образом, обслуживание клиентов выступает определенным компонентом в современном управлении качеством услуг компании. На предприятии, где обслуживание осуществляется на основании определенных правил, будет проследиваться некоторые правила общения, т.е. концепция поведения с клиентом. Качество обслуживания клиентов определяется стандартизированными параметрами поведения, основными из которых являются :мимика и жесты; лексика и речевые формулы; проксемика, выражающаяся в соблюдении необходимого расстояния, на котором

сотрудник должен общаться с клиентом; внешний вид сотрудника (одежда, макияж и украшения); скорость и время обслуживания; обеспечение безопасности в процессе общения. Содержание стандартов обслуживания определяется некоторыми внутренними и внешними факторами функционирования организации. Эффективность их зависит от осознанности и учета факторов при разработке этих стандартов. К таким факторам можно отнести законодательное обеспечение, культурные нормы, особенности услуг и товаров, предлагаемых организацией и т.д.

Качество обслуживания в предприятиях сферы общественного питания характеризуется процессом взаимодействия работника и гостя для обеспечения комфортных условий получения услуги. Само понятие «качество» включает в себя широкий набор показателей, выполнение которых, в конечном счете, обеспечивает желаемый финансовый результат.

Используя маркетинговый подход, данный процесс можно разделить на несколько компонент, каждая из которых включает в себя перечень характеристик и при определенных условиях может их усиливать. Базовая компонента основывается на требованиях законодательного характера (ОКВЭД, система классификации, правила предоставления услуг в РФ), а также стандартов обслуживания, утвержденных предприятием. Квалифицированный персонал важен для предприятия любой сферы деятельности, но для сферы услуг, где отсутствие должной квалификации особенно очевидно для потребителя, это – ключевой фактор успеха. Для регионов проблема усугубляется оттоком квалифицированных кадров при росте миграционного притока.

Общественное питание является отраслью социальной сферы, качество функционирования которой во многом определяет не только уровень удовлетворенного спроса совокупного потребителя, но и характер решения многих социальных проблем в рамках социальной политики государства. Общественное питание становится все более инвестиционно

привлекательным для зарубежных партнеров, заинтересованных в развитии ресторанного бизнеса в России. В настоящее время большинство предприятий сферы ресторанного бизнеса эксперты относят к многопрофильным предприятиям, поскольку они удовлетворяют не только базовые, физиологические потребности посетителей, но и коммуникативные потребности, потребности в проведении тех или иных форм досуга, а также в получении определенных культурных благ. На тех территориях, где рыночная инфраструктура недостаточно развита и поэтому современные логистические цепи в рамках поставки, переработки и хранения продуктов питания отсутствуют, предприятия ресторанного бизнеса налаживают прямые длительные хозяйственные связи непосредственно с производителями сельхозпродукции. В ситуациях же должного развития оптово-посреднического звена и сети мелкооптовой торговли продовольственными товарами повышается роль торгово-сбытового комплекса, состояние которого является важным индикатором качества функционирования рыночной инфраструктуры. В последние десятилетия многие предприятия ресторанного бизнеса включают в содержание своей хозяйственной деятельности культурно-развлекательные программы, поставку определенного вида культурно-досуговых услуг. В то же время хозяйствующие субъекты общественно питания выступают своего рода структурными подразделениями крупных развлекательных комплексов, клубов так называемой «досугово-развлекательной» специализации. Поэтому в этом контексте речь идет о взаимодействии сферы ресторанного бизнеса с культурно-развлекательным комплексом.

Сфера ресторанного бизнеса содействует развитию въездного туризма в соответствующем регионе. Это, в свою очередь, создает условия для комплексного территориального развития посредством эффекта мультипликатора через повышение деловой активности региона и его инвестиционной привлекательности.

Создавая в отрасли новые рабочие места, расширяя туристскую инфраструктуру, повышая качество предоставляемых услуг и удовлетворенность клиента, повышая эффективность ее функционирования, ресторанный бизнес решает как экономические, так и социальные функции. Таким образом, современные предприятия ресторанного бизнеса могут тесно взаимодействовать с различными отраслевыми комплексами: продовольственным, торгово-сбытовым, туристско-экскурсионным, рекреационным, культурно-развлекательным, комплексом социальной защиты населения. И используя возможности такого взаимодействия повышать качество предоставляемых услуг.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ качества услуг в сфере общественного питания и пути его повышения.

Задачи: изучить теоретические аспекты обеспечения и повышения качества услуг в сфере общественного питания; провести анализ качества услуг общественного питания предприятия ООО «Взлетка»; разработать мероприятия по повышению качества услуг ООО «Взлетка»; определить результативность предложенных мероприятий.

Объект исследования – качество услуг в сфере общественного питания ООО «Взлетка». Предмет исследования – пути повышения качества услуг общественного питания на предприятии ООО «Взлетка».

Теоретической базой исследования послужили труды многих авторов, посвященные проблемам анализа, управления качеством, так сервисных предприятий, так и предприятий общественного питания, в частности. Среди них П. Л. Чебышев, А. М. Ляпунов, И. Г. Венецкий, А. М. Длин, А.В. Гличев, Ю.П. Адлер и др. американские ученые У. А. Шухарт, Э. Дэйминг, А. Фейгенбаум.

Информационная база работы – нормативно-правовые акты РФ, данные периодической печати, официальные данные сети Интернет, данные бухгалтерской отчетности ООО «Взлетка» за 2013-2015 гг.

В ходе работы применены методы анализа внутренней среды, анализа внешней среды, SWOT – анализ (при формулировании стратегических альтернатив, направленных на повышение качества услуг) и ряд других.

Методологическую основу исследования составили общенаучные и специальные методы познания. Их применение в сочетании с разработками экономических, управленческих проблем с области обеспечения качества услуг позволило установить первостепенные направления конкретной практической деятельности компаний сферы общественного питания, при реализации задач улучшения качества. Для сбора и изучения эмпирического материала применялись следующие основные методы: методы познания, различные сочетания эмпирических (наблюдение) логических методов. Из специальных методов широко применялись методы графического отображения данных и экспертных оценок.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ

1.1 Понятие качества услуг

Оценка качества услуг в настоящее время считается одним из самых важных элементов управления качеством обслуживания. Благодаря оценке можно не только контролировать качество услуг, но и предоставлять базу для анализа управления и принятия важных управленческих решений. Кроме того, такая оценка позволяет наладить обратную связь, которая в свою очередь будет содействовать развитию системы. Качество услуг регламентируется международным стандартом «Административное управление качеством и элементы системы качества». Чтобы лучше понимать суть понятия и его необходимость, следует дать определение понятию «услуга». Итак, услугой называют результат взаимодействия заказчика и поставщика, а также исход внутренней деятельности поставщика с целью удовлетворения потребностей заказчика. Отметим, что требования к заказываемой услуге должны быть выражены четкими характеристиками, которые поддаются определению и дальнейшей оценке. Процессы, которые обеспечивают предоставление данной услуги, также должны быть выражены определенными характеристиками и воздействовать на ее исполнение. Все характеристики, как правило, обладают способностью оцениваться сервисной организацией на их приемлемости по установленным стандартам.

Качество услуг и контроль над ним создает благоприятные возможности для повышения эффективности, сокращения затрат, улучшения исполнения услуги, расширения рынка. Обычно управление услугой и ее предоставлением осуществляется путем контроля именно процесса предоставления услуги. Своевременный контроль характеристик процесса помогут достичь и поддерживать требуемый уровень качества. Следует учитывать, что процесс предоставления услуг может быть как сугубо механизированным (набор номера при телефонном звонке), так и

персонифицированным, например, при предоставлении медицинских или юридических услуг. Высшее руководство несет ответственность за политику в области контроля качества и разрабатывает правила, которые касаются таких моментов, как: качество услуг; образ сервисной организации; цели обеспечения качества услуг; выбор подхода к достижению целей; роль сотрудников компании, которые ответственны за реализацию данной политики. Одна из первостепенных задач руководства – обеспечение доступности политики в области качества. Она должна быть осуществимой и понятной и решать определенные задачи. Качество услуг и его оценка должны быть направлены на: удовлетворение всех требований заказчика; постоянное повышение качества; учет потребностей социума; эффективность услуг. Показатели качества услуг в обязательном порядке должны обеспечивать соответствие качества услуг зарубежному опыту, повышение качества, характеристику свойств на стадиях жизненного цикла услуги. Согласно национальному стандарту все показатели делятся на несколько групп. Первая группа – показатели назначения. К ним относятся показатели совместимости, применения и предприятия (например, среднее время ожидания обслуживания заказчика, материальная и техническая база). Вторая группа – показатели безопасности. Например, радиационная безопасность, безопасность для жизни или окружающей среды, взрывобезопасность и т.п. Третья группа – показатели надежности. Это безотказность, надежность результата, сохранность, долговечность, стойкость к внешним факторам. И, наконец, в четвертую группу входят показатели профессионального уровня сотрудников, а именно уровень подготовки, знания и навыки, соблюдение норм, прописанных в документах, доброжелательность и внимательность к заказчикам и др. Все эти и другие показатели могут быть классифицированы иначе, по другим критериям: по способу выражения, по стадии определения, по свойствам.

1.2 Методика оценки качества услуг

Управление качеством является современным, активно развивающимся управленческим видом деятельности и крайне актуальным в практической области деятельности. От управления качеством зависит успех, как стратегический, так и тактический, практически любой современной организации, как малого частного предприятия, так и крупной развивающейся компании. Уровень качества производимой продукции предоставляемых услуг определяет уровень и качество жизни в обществе, поэтому проблемы управления качеством к сегодняшнему дню воспринимаются как неотложные вопросы государственной важности. Управление качеством предполагает определенные затраты и направлено на достижение нужных результатов, целей. Эффективное управление невозможно без эффективного управления качеством. Поэтому система управления качеством должна обязательно включать в себя методы оценки и анализа эффективности [5]. Методы оценки качества разработаны для фирм, которые работают в сфере услуг и имеют глобальную филиальную сеть, и подразумевают наличие двух групп параметров: количественных и качественных. Данные параметры представлены в Приложении А

Как видно из Приложения, качественные параметры оценки качества услуг несколько сложнее формализованы, структурированы, чем количественные параметры оценки, поэтому подробнее остановимся на качественных методах. Успешное осуществление управления качеством на этапе предоставления услуги создает значительные возможности для: улучшения выполнения услуги и удовлетворения требований клиента; повышения эффективности, производительности и минимизации затрат; расширения рынка. Анализ качественных показателей предполагает создание системы их оценки и проведение внутреннего и внешнего бенчмаркинга крупной компанией. При этом проведение внешнего бенчмаркинга, по

качественным показателям, значительно проще, чем по количественным, что объясняется большей степенью открытости компаний - конкурентов по качественным показателям, так как их характеристики поддаются оценке при обследовании конкурентов в результате опросов и «рейдов» [3]. Существует много методов оценки предоставляемых услуг, каждая из методик имеет свои положительные и отрицательные стороны, некоторые методики пользуются популярностью среди руководителей компаний, а не которые методики не актуальны совсем [2]. Методика SERVQUAL часто используется как основа для разработки других методик оценки качества услуг. Данный метод основан в середине 80-х годов группой американских исследователей из Техасского университета. Она разработана на основе серии фокус - групп и глубинных интервью с менеджерами компаний, работающих в сфере услуг. Авторы концепции «ожидание минус восприятие», а по другому методика SERVQUAL, стремились создать унифицированную методику оценки качества обслуживания именно с точки зрения потребительской услуги. В результате был сделан вывод, что воспринимаемое качество обслуживания определяется расхождением между ожиданиями клиента и реально воспринимаемым качеством. Когда ожидания превышают воспринимаемый уровень обслуживания, клиенты ощущают неудовлетворенность и оценивают обслуживание как некачественное. Когда качество услуги превосходит ожидания, обслуживание воспринимается как очень хорошее, клиент удовлетворен. Кроме названного метода распространение получил метод расчета индекса удовлетворенности потребителей, разработанный специалистами Стокгольмской школы экономики. Этот индекс рассчитывается на основе метода личных интервью и используется в качестве одного из параметров долгосрочного прогноза прибыльности и рыночной ценности компаний, отраслей и экономики в целом, позволяет выявлять причины и факторы удовлетворенности потребителей и их лояльности. Методика расчета основана на проведении опросов покупателей

в разбивке по отраслям экономики с выделением основных лидеров в изучаемой отрасли. Одним из качественных методов является анкетирование. Составление анкеты, ее заполнение и обработка полученных данных как нельзя кстати помогает определить на сколько эффективно используется тот или иной метод качества. Главным отличием предлагаемого метода оценки является источник получения информации: анкета заполняется не потребителями услуг, а специалистами службы качества по результатам регулярных проверок по точкам продаж с последующей выработкой системы мероприятий по устранению выявленных проблем. Сложность оценки качественных параметров во многом вызвана трудностями обобщения, формализации, приведению к общему виду и анализа критериев оценки, а также определения методов их измерения. Основные минусы существующих методик оценки качества зачастую обусловлены именно недостаточным вниманием разработчиков к разрешению названных вопросов. Это объясняется тем, что сам выбор существенных параметров, входящих в систему, во многом зависит от сферы оказания услуг. Так, в зависимости от сферы услуг выбранные критерии оценки могут различаться как по приоритетности, так и по набору входящих в них показателей [4]. Практика показывает, что единого подхода к определению структуры критериев и показателей, годных на все случаи оценки быть не может. Их состав варьируется в зависимости от объекта, предмета и задач оценки исследуемого явления [1]. Например, не всегда есть необходимость уделять повышенное внимание к интерьеру офиса, решениям помещений (это особенно важно, как правило, при обслуживании элитных клиентов или в специфических областях обслуживания). Информационное обеспечение клиентов не является приоритетным (не требует тщательной, регулярной проработки). Но также нельзя упускать из виду и то, что общий вид (интерьер), компетентный персонал, своевременное информирование клиентов о деятельности организации играют немало важную роль при

оценке качества обслуживания клиентов. Из всего этого следует, что при создании методики оценки качественных параметров необходима конкретизация сферы ее применения - в отличие от количественных параметров, где такой конкретизации не требуется в связи с достаточной обезличенностью показателей оценки. Однако следует отметить, что благодаря единым принципам разработки методика для оценки качества в любой из отраслей сервисного обслуживания может быть создана по аналогии, особенно если эти отрасли имеют сходные приоритеты оценки. Чтобы своевременно реагировать на снижение удовлетворенности качеством обслуживания клиентов предоставляемыми услугами, организация не должна пренебрегать оценкой такого важного показателя, как качество предоставляемых услуг. Результаты исследований подтверждают, что привлечение нового клиента обходится в разы дороже, чем удержание старого.

1.3 Пути повышения качества услуг

Проблемы повышения качества услуг являются наиболее актуальными на современном этапе. В условиях рыночных отношений управление качеством на сервисных предприятиях становится важным фактором, основное содержание которого - обеспечить такой уровень услуг, который может полностью удовлетворить все запросы потребителя. Высокое качество услуг является самой весомой составляющей, определяющей их конкурентоспособность. Только на основе высокого качества своей работы сервисное предприятие может выжить в условиях конкуренции и получать устойчивую прибыль. В современной теории и практике управления качеством услуг приоритет достижения высокого качества предоставляемых услуг определяется как одна из основных целей и задач развития сервисного производства. Это обусловлено рядом причин, главные из которых следующие: в условиях обширного сервисного рынка качество - это

эффективный инструмент конкурентной борьбы за клиента; ужесточение требований к качеству приводит к интенсификации сервисного производства и повышению его эффективности, что является необходимым фактором благополучного существования сервисного предприятия; без обеспечения, сохранения и улучшения качества последствия для любого предприятия и производства могут быть необратимо тяжелыми. Качество услуги можно определить как степень соответствия совокупности ее характеристик и свойств ожиданиям потребителя с учетом цены, которую он готов заплатить.

Абсолютный уровень качества того или иного выбора находят исчислением выбранных для его измерения показателей, не сравнивая их с соответствующими показателями аналогичных выборов. Поэтому одновременно определяют относительный уровень качества отдельных видов продукции, которые изготавливаются (проектируются), сравнивая его показатели с абсолютными показателями качества наилучших отечественных и зарубежных аналогов. Зато уровень качества продукции под влиянием научно-технического прогресса и требований потребителей должен постоянно расти. В связи с этим возникает необходимость оценки качества изделий, исходя из ее перспективного уровня, который учитывает приоритетные направления и темпы развития науки и техники. Проблема качества и конкурентоспособности продукции носит в современном мире универсальный характер. Объективный фактор, объясняющий многие глубинные причины экономических и социальных трудностей, снижающихся темпов экономического развития за последние десятилетия, с одной стороны, и причины повышения эффективности производства и уровня жизни в развитых странах Запада, с другой, - это качество создаваемой и выпускаемой продукции. Конкурентоспособность и качество, - концентрированное выражение всей совокупности возможностей страны, любого производителя создавать, выпускать и сбывать товары и услуги. Стратегия повышения качества товара является важнейшей составной частью

стратегии фирмы. Объектами прогнозирования являются показатели качества товара, уступающие аналогичным показателям товаров конкурентов. Фактор конкуренции носит принудительный характер, заставляя производителей под угрозой вытеснения с рынка непрестанно заниматься системой качества и в целом конкурентоспособностью своих товаров, а рынок объективно и строго оценивает результаты их деятельности. Конкурентоспособность товара - решающий фактор его коммерческого успеха на развитом конкурентном рынке. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама). Более того, важной составной частью конкурентоспособности товара является уровень затрат потребителя за время его эксплуатации. Иначе говоря, под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т.е. преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов. И поскольку за товарами стоят их изготовители, то можно с полным основанием говорить о конкурентоспособности соответствующих предприятий, объединений, фирм, равно как и стран, в которых они базируются. Любой товар, находящийся на рынке, фактически проходит там проверку на степень удовлетворения общественных потребностей: каждый покупатель приобретает тот товар, который максимально удовлетворяет его личные потребности, а вся совокупность покупателей - тот товар, который наиболее полно соответствует общественным потребностям, нежели конкурирующие с ним товары. В условиях конкурентного рынка деятельность любой хозяйственной единицы обязательно проходит двойной контроль. Внешний контроль производится конкурентами, но не непосредственно, а через конечные

результаты рыночной деятельности. Беспристрастную оценку этой деятельности дает, в конечном счете, покупатель (потребитель). Конкуренция - самый эффективный и дешевый метод экономического контроля, который не имеет себе равных. Такого рода контроль стоит обществу минимальных затрат, он не только создает условия обеспечения покупателей товарами нужного качества, причем в нужный срок. Это важная динамичная сила, постоянно толкающая производителя на сокращение издержек производства и снижение цен, на увеличение производства и сбыта, борьбу за покупателя, на улучшение качества продукции. Таким образом, уже сам по себе рыночный фактор служит действенным средством, заставляющим производить товары требуемого качества. Конкурентоспособность продукции (услуги) зависит от ряда факторов, влияющих на предпочтительность товаров и определяющих объем их реализации на данном рынке. Эти факторы можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности и разделить на три группы: технико-экономические, коммерческие, нормативно-правовые факторы. Автоматизация бизнес-процессов предприятий сферы общественного питания уже давно стала не необходимостью, а нормой. Собственники осознали, что вложения в автоматизацию не только ускоряют и облегчают ведение бизнес-процессов, но и со временем приносят немало прибыли, значительно повышая эффективность и рентабельность бизнеса. А получив в дополнение ко всему прочему удобство работы персонала и, как следствие, улучшив качество обслуживания посетителей, владельцы могут значительно повысить лояльность своих клиентов. Сегодня неотъемлемой частью автоматизации предприятий сферы общественного питания и сферы услуг становятся терминалы сбора данных. Если ранее терминалы сбора данных активно применялись только в логистике (в частности, в складском товароучете), то сегодня они находят своё применение не только на складах, но и в

общественном транспорте и курьерских службах, в розничной торговле и на предприятиях общественного питания.

В сфере общественного питания в последние годы активно развивается особый сервис – доставка обедов в офис и на дом. С каждым годом эта услуга приобретает все большую популярность, поэтому технологии автоматизации стали развиваться и в этом направлении, предлагая специальные решения именно для этой задачи. К таким решениям относятся терминалы сбора данных и мобильные компьютеры. Сегодня конкуренция среди заведений общепита, предлагающих доставку еды на дом или в офис, огромна. Поэтому ресторанам, предлагающим такие услуги, очень важно поддерживать лояльность своих клиентов на высоком уровне. Качество пищи, безусловно, играет в поддержании лояльности немаловажную роль, но в случае с доставкой готовой еды появляется еще один, не менее значимый критерий – сама доставка. От того, насколько оперативно будет доставлен заказ, во многом зависят оценка клиентом сервиса и вероятность повторного обращения именно в этот ресторан. Ни для кого не секрет, что важнейшим фактором удержания клиентов являются сервис и качество на всех уровнях бизнес-процесса в ресторане. Организация такой услуги, как процесс доставки готовой еды на дом, имеет много нюансов, но важнейшие вопросы, которые нужно решать в первую очередь, можно выделить сразу: Какова будет география доставки? Какое максимально допустимое время доставки? Как выстроить маршрут курьерам? Как учитывать и контролировать передвижение курьеров? Важнейший аспект в этом списке – наличие человеческого фактора, поэтому нельзя недооценивать необходимость грамотной организации работы курьеров и контроля. Конечно, можно в этом вопросе полностью полагаться на своё чутье и порядочность курьеров, думать, что транспорт не используется ими в личных целях, маршруты всегда выбираются самые оптимальные, а заказы до клиентов доходят всегда горячими. Но не всегда дело обстоит именно так. Курьеры заезжают по

своим делам, отклонения от оптимальных маршрутов происходят гораздо чаще, чем хотелось бы управляющим, а еда из-за этого далеко не всегда доходит до потребителя в заявленном состоянии. Ни для кого не секрет, что люди не любят ждать, и опоздание курьера может стать роковым для ресторана – клиент будет потерян. Подобных проблем можно избежать, если автоматизировать процесс взаимодействия с курьерами и контроль их работы. Ведь с уменьшением влияния на процесс человеческого фактора снижается и риск ошибок. На сегодняшний день рынок автоматизации может предложить владельцам предприятий общественного питания достаточно много инструментов по контролю над бизнес-процессами в сфере общественного питания. Одним из таких инструментов автоматизации и контроля являются терминалы сбора данных. Процесс, доставки готовой еды клиентам тоже может быть автоматизирован с помощью терминалов сбора данных. Ключевыми характеристиками терминала, которые помогут управляющему рестораном и его курьерам выполнять работу с удобством для себя и клиентов, являются размер экрана, наличие GPS, GSM\GPRS модуля, защита от пыли и влаги, возможность работать при отрицательных температурах, а также ударопрочность. Несомненно, решить поставленную проблему аппаратными решениями возможно не всегда, поэтому очень важно выбрать в комплекте программное обеспечение, которое позволит использовать возможности мобильных компьютеров по максимуму. Настройка терминалов сбора данных под свои потребности помогает с лёгкостью решать возникающие проблемы. Контроль над перемещением курьеров и оптимизация маршрутов может строиться на основе анализа данных, полученных при помощи GPS-передатчика. Также с помощью GPS можно постоянно иметь точные данные о точке и времени доставки заказа. Большой экран, позволит получать электронную подпись клиента, подтверждающую доставку заказа. Наличие GSM\GPRS-модуля позволяет управляющему связаться с курьером в любой точке города или же передать

задание посредством электронной почты. А курьер, в свою очередь, может быстро сориентироваться в заказе, уточнить детали или отчитаться о проделанной работе. При помощи GPRS управляющий может увидеть факт доставки заказа в режиме реального времени на экране компьютера. Подобная аналитика дает возможность оптимизировать работу курьерской службы. Сократится перерасход топлива и времени, так как курьер будет знать, что его перемещения смогут быть отслежены. Показатели точного времени доставки позволят принять решение о дополнительных мерах, необходимых для удовлетворения потребностей клиентов и повышения их лояльности. В ассортименте терминалов сбора данных, представленном сегодня на рынке, присутствуют несколько моделей, которые смогут решить перечисленные задачи, которые встают перед руководителем предприятия общественного питания в процессе автоматизации процесса доставки готовой еды в дома и офисы клиентов. Достаточно простое решение для автоматизации бизнес-процессов способно принести ресторанному бизнесу новые возможности по оптимизации работы персонала и, благодаря этому, повышение уровня сервиса. А это, в свою очередь, обязательно скажется на лояльности клиентов, для которых сервис – важнейший критерий выбора ресторана.

2. АНАЛИЗ КАЧЕСТВА УСЛУГ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ООО «ВЗЛЕТКА»

2.1 Общие сведения о предприятии общественного питания

Объектом исследования в работе является ООО «Взлетка», которое образовалось в 2012 году.

Согласно ГОСТу 30389-2013 предприятие общественного питания – это имущественный комплекс, используемый юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем для оказания услуг общественного питания, в т.ч. изготовления продукции общественного питания, создания условий для потребления и реализации продукции общественного питания и покупных товаров как на месте изготовления, так и вне его по заказам, а также для оказания разнообразных дополнительных услуг.

«Взлетка», ООО, зарегистрировано по адресу г.Красноярск, ул.Весны, д.1, 660077. Директор организации Общество с ограниченной ответственностью «Взлетка» Ващенко Анатолий Валерьевич. Основным видом деятельности компании является Деятельность ресторанов и кафе. Также «Взлетка», ООО работает еще по 16 направлениям. Размер уставного капитала 250 000 руб. Имеет 3 лицензии. Общество с ограниченной ответственностью "Взлетка" присвоен ИНН 2465271060, КПП 246501001, ОГРН 1122468022918, ОКПО 38604893. Действует с 18.04.2012. Предприятие является юридическим лицом и самостоятельно отвечает всем своим имуществом по долгам и обязательствам, может быть истцом и ответчиком в суде, согласно Уставу предприятия. Организация занимается не запрещенной законом предпринимательской деятельностью (оказание услуг в области общественного питания). Высшим органом управления организацией является сам директор, т.к. это единственный учредитель, который обладает 100% уставного капитала. Предприятие самостоятельно планирует свою деятельность, определяет перспективы развития, исходя из спроса на услуги

и необходимости обеспечения производственного и социального развития предприятия. Общество действует на основании Гражданского Кодекса РФ, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета; имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права. Является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости. Основу планов составляют хозяйственные договоры, заключенные с заказчиками, потребителями продукции, работ и услуг. Предприятие свободно в выборе предмета договора, определения обязательств, любых других договорных условий, не противоречащих действующему законодательству.

Структура функций предприятия указана на рисунке 1.



Рис.1. – Структура функций предприятия

Структура управления предприятия указана на рисунке 2.



Рис. 2. – Структура управления предприятием

Структура предприятия – линейно-функциональная.

Для характеристики деятельности предприятия необходимо определить ее внешнее окружение: конкуренты; поставщики; потребители.

Согласно данным Красноярскстата за десять месяцев 2015 года выручка краевых баров, ресторанов и других предприятий общественного питания составила 14,2 млрд рублей, что ниже показателя аналогичного периода прошлого года на 12,6% в сопоставимых ценах. Уменьшение оборота не сказалось на количестве зарегистрированных организаций в сфере общественного питания и на численности занятых в ней работников. Более того, количество работников общепита увеличилось на 4,8% и составляет 12,4 тысячи человек. Снижение оборота связано с низкой покупательской способностью населения и высокой конкуренцией на рынке. Сегодняшний рынок стал во многом событийным — люди стали заранее планировать свой поход в заведения. При этом, количество организаций общепита в Красноярском крае увеличилось на 5,9% и на сегодня составляет: 973 ресторана, 121 бар, 177 столовых при предприятиях и учреждениях и организаций, занимающихся поставкой продукции. Среди конкурентов: ООО «Булл Гриль», «Славянский двор», «TheMeaSo», «Ермак», «Али-Баба»,

«Самарканд», «Калитка», «Аян». К конкурентным преимуществам кафе относятся: 1) месторасположение – вблизи центра города, вблизи административных, коммерческих и торговых предприятий, центров досуга, набережной. 2) удобная транспортная развязка; 3) Широкий спектр дополнительных услуг (бесплатный доступ в Интернет, терминал приема платежей, вызов такси клиенту, бесплатная парковка, еда на вынос, бронирование мест в зале.). Кроме того, в кафе ведется постоянный анализ отзывов, предложений и замечаний гостей, что позволяет дополнять сервис необходимыми мелочами, повышающими удовлетворенность гостей и благоприятно влияющими на имидж кафе. Ранжирование конкурентов указано в таблице 1.

Таблица 1.

Ранжирование конкурентов ООО «Взлетка»

Компания	Краткая характеристика	Конкуренты	
		Ключевые	Прямые
Кафе «Булл Гриль»	пр-кт Мира, д.91, пом.70, с 10:00 – 00:00 Тел: 236-33-40		+
ООО «КВН»	ул.Взлетная, д.24А, с 11:00-00:00 тел. 211-72-72	+	+
Ресторан «Лезгинка»	ул.Весны, 3, с 12:00 - 02:00 тел: 274-59-12, 208-36-55		+
Ресторан «Бонжур»	ул.Весны, 16А, с 11:00 – 20:00 тел: 294-63-24		+
Кафе «Котлета»	ул.Весны, 15д, с10:00-20:00 Тел: 296-06-71		+
б. Кафе «Ренессанс»	ул.Весны, 7д, Круглосуточно Тел: 213-54-87		+
7. ООО «Оригами»	ул.Весны, 9, с 12:00 - 24:00 Тел: 236-99-72	+	+

Ключевыми конкурентами службы доставки ООО «Взлетка» являются: служба доставки «Оригами» и «КВН». Остальные кафе будут являться прямыми конкурентами, в связи с их расположением, часами работы и предложенными услугами. Профиль конкурентов указан в таблице 2.

Таблица 2.

Профиль конкурентов ООО «Взлетка» на рынке г.Красноярска

Компания	Услуги бизнес-ланча	Услуги доставки еды	Услуги музыкального сопровождения	Услуги бронирования мест в зале
Кафе «Булл Гриль»	+	-	+	+
ООО «КВН»	+	+	-	-
Ресторан «Лезгинка»	+	-	+	+
Ресторан «Бонжур»	-	-	+	-
Кафе Котлета	+	-	-	-
Кафе Ренессанс	-	-	-	-
ООО «Оригами»	+	+	+	+

Самый широкий спектр услуг оказался у следующих компаний: ООО «Оригами», кафе «Булл Гриль». Средний спектр услуг у ООО «КВН», ресторана «Лезингка».

Таблица 3.

Цены на услуги конкурентов ООО «Взлетка» на рынке г.Красноярска

Компания	Цены на услуги
Кафе «Булл Гриль»	Высокие
ООО «КВН»	Средние
Ресторан «Лезгинка»	Средние
Ресторан «Бонжур»	Низкие
Кафе Котлета	Низкие
Кафе Ренессанс	Низкие
ООО «Оригами»	Высокие
ООО «Взлетка»	Высокие

Данные таблицы 3 показывают, что большинство перечисленных конкурентов имеет низкие цены, в связи этим, ООО «Взлетка» необходимо работать над своей ценовой политикой для достижения высокого уровня конкурентоспособности.

В таблице 5 приведены данные о портрете потребителя. Потребители были опрошены по анкете, представленной в Приложении Е.

Таблица 4.

Портрет потребителя ООО «Взлетка» и конкурентов на рынке г.Красноярска

Компания	Пол, возраст, религия, место проживания, семейный статус, образование
Кафе «Булл Гриль»	М, 28-52, христианство, г. Красноярск, женат, высшее
ООО «КВН»	М, 20-38, христианство, г. Красноярск, женат, высшее
Ресторан «Лезгинка»	Ж, 25-46, христианство, г. Красноярск, женат, неоконченное высшее
Ресторан «Бонжур»	М, 22-40, христианство, г. Красноярск, не замужем, высшее
Кафе Котлета	М, 22-36, христианство, г. Красноярск, замужем, высшее
Кафе «Ренессанс»	М, 18-39, христианство, г. Красноярск, замужем, неоконченное высшее
ООО «Оригами»	М, 24-45, христианство, г. Красноярск, женат, высшее.
ООО «Взлетка»	М, 20-38, христианство, г. Красноярск, замужем, неоконченное высшее и высшее

Таким образом, таблица 4 показала, что возраст потребителей услуг варьируется от 18 до 52 лет. Потребители в основном имеют высшее образование. Кроме того, услугами кафе пользуются в основном семейные люди.

Таблица 5.

Подходы и технологическая оснащенность конкурентов ООО «Взлетка»

Компания	Характеристика
Кафе «Булл Гриль»	Видеонаблюдение, Wi-fi, Музыка, Светомузыка
ООО «КВН»	Видеонаблюдение, Wi-fi, КабельноеTV
Ресторан «Лезгинка»	Видеонаблюдение, Wi-fi, Музыка, Светомузыка, КабельноеTV
Ресторан «Бонжур»	Видеонаблюдение, Wi-fi
Кафе «Котлета»	Видеонаблюдение, Wi-fi
Кафе «Ренессанс»	-
ООО «Оригами»	Видеонаблюдение, Wi-fi, Музыка, Светомузыка

Самая высокая технологическая оснащенность выявлена у ресторана «Лезгинка». Средняя технологическая оснащенность выявлена у заведений: «Оригами», «Булл Гриль», «КВН».

Анализ партнеров по подбору персонала представлен в таблице 7. Таким образом, из таблицы 7 можно сделать вывод, что в основном персонал привлекается посредством кадрового агентства. При этом, стоимость услуг агентства в среднем составила за 2015 год – 7000 руб. Качество работников

на высшем уровне. От качества работников зависит уровень качества предоставляемых услуг.

Таблица 6.

Анализ партнеров по подбору персонала для ООО «Взлетка»

Должность	Источник	Стоимость, руб.	Количество претендентов, чел. в год	Качество персонала, балл
официант	Кадровое агентство ООО «Профессиональные услуги»	7000	4	5
бармен	Кадровое агентство ООО «Кад рекрутинг»	7000	5	5

Анализ поставщиков ресурсов для ООО «Взлетка» представлен в таблице 7.

Таблица 7.

Анализ поставщиков ресурсов для ООО «Взлетка»

Поставщик	Оценка	Стоимость заказа, тыс. руб.	Вид ресурса	Широта ассортимента	Условия работы	Доставка ресурса
УК Дом быта 1	4	566443	тепло	-	4	4
Новатэк	5	234567	газ	-	5	5
МУП Водоканал	4	112345	вода	-	4	4
ТЭЦ 1	5	345678	Электроэнергия	-	5	5
Эврика	5	312435	канцтовары	-	5	5
ИП Аветисян	5	456677	Овощи и фрукты	5	5	5
ООО «Молпром»	5	554389	Молочная продукция	5	4	4

Анализ таблицы 8 показывает, что уровень поставщиков высокий, качество продукции тщательно проверяется на предприятии, условия работы поставщиков – доставка, оплата оптимальны.

Анализ поставщиков финансовых ресурсов представлен в таблице 8. Изучение данных показывает, что ООО «Взлетка» активно использует заемные средства у банка и частных инвесторов. Далее составим общую характеристику предприятия.

Таблица 8.

Анализ финансовых источников для ООО «Взлетка»

Поставщик	Условие	Вид финансирования	Оценка
ПАО Сбербанк	20% годовых сроком на 4 года	кредит	5
Частные инвесторы	26% в год на 5 лет	кредит	4
Уставный капитал	Вклады участников на приобретение основных средств	проектное	5
Нераспределенная прибыль	-	ежегодное	5

Обобщенные данные приведены в таблице 9.

Таблица 9.

Общая характеристика предприятия ООО «Взлетка», действующего в сфере социально-культурного сервиса

Показатели	Характеристика
Наименование предприятия	ООО «Взлетка»
Юридический адрес	660077, Весны, 1
Фактический адрес	660077, Весны, 1
Дата регистрации	18.04.2012
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Вид деятельности	Услуги общественного питания
Сумма уставного капитала, тыс.руб.	250
Среднесписочная численность работников, в т.ч. основного персонала, чел	27 22
Основные поставщики	ООО «Молпром», Кадровое агентство «КА», ООО «Эврика», ИП Аветисян
Основные конкуренты	ООО «КВН», ООО «Оригами», ООО «Лезгинка»
Основные покупатели	Потребители предприятий общественного питания
Система налогообложения	УСН
Рейтинг предприятия в регионе	22 место

Виды хозяйственной деятельности ООО «Взлетка» согласно Устава, представленного в приложении: Услуги общественного питания. Оптовая и розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки. Производство и реализация товаров народного потребления. Посредническая деятельность. Информационные услуги на коммерческой основе. Доставка.

Миссия фирмы – удовлетворение потребностей жителей города и обеспечение населения качественными услугами общественного питания.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Взлетка».

Таблица 10.

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2013/2015гг

Показатели	Ед. изм.	2013	2014	2015	Отклонение (+;-)	Отчетный год в % к прошлому году
1. Выручка	тыс. руб.	16781	19672	39241	22460	133,84
2. Площадь предприятия	м ²	250	250	250	0	0
3. Среднесписочная численность работников, в т.ч.	чел.	27	27	27	0	0
3.1 Работников, занятых в основной деятельности	чел.	25	25	26	1	4
4. Производительность труда одного работника	тыс. руб./чел.	559,37	655,73	1308,03	748,67	133,84
4.1 Производительность труда одного работника основного производства	тыс.	671,24	786,88	1509,27	838,03	124,85
5. Фонд заработной платы						
5.1 Сумма	тыс.руб.	600	615	630	30	5
5.2 уровень ФЗП	%	3,58	3,13	1,61	-1,97	-
6. Среднемесячная заработная плата одного работника	тыс.руб.	20	20,5	21	1	5
7. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	0	0	0	0	-
8. Фондоотдача	руб./1 руб. ОП	0	0	0	0	-
9. Фондоёмкость	коп./1 руб. ОП	0	0	0	0	-
10. Фондовооруженность труда одного работника	тыс. руб./чел.	0	0	0	0	-
11. Коэффициент эффективности использования основных фондов	руб./1 руб. ОП	0	0	0	0	-
12. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	7890	8877	14910	7020	88,97
13. Время обращения оборотных средств	дни	169,26	162,45	136,79	-32,48	-19,19
14. Скорость обращения оборотных средств	обороты	2,13	2,22	2,63	0,50	23,74
15. Коэффициент участия оборотных средств в каждом рубле оборота	руб./1 руб. ОП	0,47	0,45	0,38	-0,09	-19,19

16. Коэффициент рентабельности оборотных средств	руб./1 руб. ОС	0,002	0,001	0,001		0,00	-13,43
17. Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	тыс.руб.	10456					
			11124	20058		9602	91,83
18. Валовая прибыль							
- сумма	тыс.руб	6325	8548	19183		12858	203,29
- уровень	%	37,69	43,45	48,89		11,19	-
19. Прибыль (убыток) от продаж							
- сумма	тыс. руб.	2367	2503	8063		5696	240,64
20.Рентабельность продаж	%	14,11	12,72	20,55		6,44	-
21. Прибыль (убыток) до налогообложения							
- сумма	тыс. руб.	2200	2388	8100		5900	268,18
- рентабельность предприятия	%	13,11	12,14	20,64		7,53	57,45
22. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	тыс. руб.	2045	2210	7823			
						5778	282,54
23. Рентабельность конечной деятельности	%	12,19	11,23	19,94		7,75	-

Таким образом, анализ показал, что у предприятия растет объем выручки, так же растет себестоимость. Но темп прироста выручки выше темпа прироста себестоимости. Данные тенденции положительно сказываются на росте прибыли.

2.2 Анализ качества предоставляемых услуг ООО «Взлетка»

ООО «Взлетка» входит в состав ресторанный холдинга BelliniGroup, который успешно работает в сфере ресторанного бизнеса г.Красноярска с 2004 года. Холдинг постоянно развивается, воплощает в жизнь новые проекты, осваивая кулинарные традиции итальянской, японской и др. кухни. Неизменная политика всех заведений сети — использование аутентичных продуктов, которые присутствуют в национальной кухне или максимально приближенных к ним по своим вкусовым свойствам. Это важное правило, которое способствует приготовлению блюд, качество которых клиенты смогут высоко оценить. В вопросах улучшения качества BelliniGroup стремится к постоянному взаимодействию и обмену опытом с коллегами

из других городов России и Европы. Сейчас сеть состоит из одиннадцати заведений, служб кейтеринга и доставки пиццы и блюд итальянской кухни.

Проект компании «Горячая доставка» был внедрен в 2009 году, после открытия сети ресторанов «Перцы» и, юридически являясь ООО «Взлетка», называется для клиентов службой доставки «Перцы. Горячая доставка».

Эта самая крупная в Красноярске служба, осуществляющая услугу по доставке еды, имеющая аудиторию 25 тысяч клиентов, 80% из которых - постоянные. Это означает, что 20 тысяч человек лояльны к марке, узнают и предпочитают качество именно ее продукции. Служба доставки пиццы и блюд итальянской кухни «Перцы. Горячая доставка» создана компанией BelliniGroup, как ООО «Взлетка», с целью расширения сферы услуг для своих потребителей, предоставления им возможности: продукцию, изготавливаемую в заведениях компании заказывать на дом, в офис или другие места нахождения. Миссия службы: обеспечить условия предоставления желаемых блюд для клиентов, не располагающих временем для посещения ресторанов компании, при этом транспортировка продукта не изменяет его качества и цену. Название «Горячая доставка» предполагает доставку заказа в кратчайшее время, в течение которого пицца не утратит своих свойств, заложенных рецептурой. Руководство организации в качестве приоритета в работе определяет максимальное удовлетворение населения качественной продукцией питания, а также обеспечение обслуживания на высшем уровне. Предприятие ориентировано на потребителя и на максимальное удовлетворение его потребностей, это является его главным конкурентным преимуществом.

Изучение показывает, что за свою историю служба доставки смогла обеспечить себе имидж предприятия общественного питания с достаточно высокими стандартами обслуживания. Непосредственно для реализации своей цели предприятие выполняет следующие основные функции: изучение спроса на услуги общественного питания; заключение договоров об аренде

на существование предприятий общественного питания; заключение контрактов на выполнение строительных работ; поиск поставщиков и заключение контрактов на поставку товаров (технологического и производственного оборудования, продуктов питания, алкогольной и табачной продукции, а также бытовой химии); поиск ателье и заключение контракта на предоставление услуг по пошиву форменной одежды; поиск службы такси и заключение контракта на бесплатный проезд сотрудников в ночное время до места проживания; контроль качества предоставления услуг питания (качество готовой продукции и качество обслуживания) и проведения досуга; оказание ряда информационно – рекламных услуг.

В архитектуре брендов компании служба доставки занимает ключевое место (наряду со службой кейтеринга) по расширению границ обслуживания потребителей. При этом в единой системе ресторанов компании, сеть заведений «Перцы», доставкой продукции которых и занимается «Перцы. Горячая доставка», является так называемой «дойной коровой», зарабатывающей деньги для всего холдинга за счет организации доступности обслуживания для многих групп населения (молодежь, студенты, семьи с детьми, офисные работники и др.). Функциональные обязанности сотрудников службы доставки ООО «Взлетка», включая вопросы обеспечения качества, приведены в таблице 11.

Таблица 11

Функциональные обязанности сотрудников службы доставки ООО «Взлетка», включая вопросы обеспечения качества

Категория персонала	Характеристика
Административный состав: управляющий, бухгалтерия, юридический отдел	Курирует службу директор по развитию холдинга
Оперативные работники	
Операторы	Прием заказов по телефону, а так же интернет-заказов; консультация клиентов по ассортименту блюд и условий доставки
Экспедиторы	Доставка заказов к Клиентам

Диспетчера	Формирование заказа/передача заказа экспедиторам
Маркетинговая служба	
Маркетологи	Продвижение брэнда/ увеличение продаж/ поиск партнеров
Вспомогательный персонал	
Клининговый персонал	Поддержание чистоты и порядка на закрепленной территории в течение рабочего дня

Основной кадровый состав предприятия – женщины от 18 лет, причем возрастной диапазон рабочих, имеющих высокую квалификацию, а также вышестоящих начальников колеблется от 24 до 36 лет. Рабочими (вспомогательный персонал) низкой квалификации, в основном, являются женщины в возрасте от 40 лет. Согласно статистике, в структуре службы доставки наибольший вес занимают сотрудники со стажем работы от 1 года до 5 лет. Набор персонала происходит с использованием социологических методов, таких, как анкетирование сотрудников, интервьюирование и наблюдение. Поиск и найм персонала входит в обязанности менеджера по персоналу, пока не имеющего специализированного образования этой области. Качество персонала, который приходит работать в компанию, во многом потом будет определять качество тех услуг, которые получит клиент. Предварительным этапом оценки персонала при найме является резюме. Вне зависимости от наличия резюме или его отсутствия заполняется стандартная анкета предприятия, которая хранится на протяжении всего времени работы сотрудника. Для замещения одной вакансии проводится, в среднем, 5-7 интервью. Анализ также показал, что на предприятии регулярно происходит оценка результатов труда (каждые 6 месяцев), выраженная в периодической аттестации персонала, которая проходит в форме письменных работ, устных ответов, оценки методом «тайного клиента», а также непосредственного контроля со стороны руководителя. Контроль за выполнением требований, предусмотренных разными видами аттестаций, выполняет менеджер по персоналу. Результатом обозначенных действий может являться

стимулирование, премирование, депремирование (штраф). Также необходимо отметить, что заработная плата по городу для персонала является средней, что не останавливает сотрудников при каких-либо возникших конфликтах или недовольствах перейти работать к конкурентам на такую должность с такой же заработной платой.

В ходе выполнения данной работы в службе доставки ООО «Взлетка» нами, совместно с сотрудниками подразделения проводилось анкетирование. Цель анкетирования состояла в том, чтобы:

- выявить мотивацию сотрудников службы доставки для более эффективного управления персоналом в вопросах обеспечения качества;
- определить степень удовлетворенности респондентов различными условиями работы;
- выявить существующие в отделе проблемы, дать рекомендации по их устранению.

В анкетировании принимали участие 10 человек из числа сотрудников. По результатам анкетирования можно сделать следующий вывод: главное для специалистов службы доставки – это самовыражение и возможность обучения. Сотрудникам нравится работать в компании и выполнять должностные обязанности, никто из сотрудников не пытается сменить место работы. Главное, что привлекает сотрудников в компании – это стабильность, динамичное развитие компании и политика руководства. Сотрудники, заполнявшие анкеты отметили, что коллектив профессиональный и доброжелательный. Царит атмосфера взаимопонимания и уважения. Сотрудники службы также оценивают работу с руководителем на очень высоком уровне, руководитель мотивирует их к трудовой деятельности. Так же в анкете присутствовала графа «Пожелания сотрудников службы», где они прописали свои пожелания. После чего руководством были произведены изменения: по желанию сотрудников в отделе появилась микроволновка; в настоящее время прорабатывается для

улучшения система мотивации. В Приложение Б приведена анкета, используемая для опроса в ходе исследования и полученные данные. Анализ показал, что руководство ресторанный холдинга проводит необходимую политику в области работы с персоналом, которая позволит, в итоге, обеспечить высокое качество услуг. ООО «Взлетка» в вопросах создания условий для персонала делает все, чтобы быть лучшей по уровню качества предоставляемой клиенту услуги в отрасли.

Также нами в работе выполнен анализ восприятия качества услуг со стороны клиента. У горячей доставки имеется свой сайт: www.bar10.ru, в котором есть вся информация о компании, проводимых акциях и скидках, а также меню, с возможностью заказа он-лайн и данные, куда можно обратиться, если что-то не понравилось в обслуживании или продукции. Компания ежемесячно затрачивает определенные средства на совершенствование сайта, развитие группы в социальных сетях и проведения акций в них: vk.com, flamp.ru, [instagramm](https://www.instagram.com), [twitter](https://twitter.com) и другие.

Разрабатываются маркетинговые стратегии и проводятся компании по продвижению продукта на рынке, изучается покупательский спрос.

Служба доставки имеет в г.Красноярске 6 филиалов, предоставляет 15 наименований пицц с разными начинками, 5 видов закрытой формы (кальцоне), цена, по мнению ряда клиентов, соответствует качеству. Очень удобно и расположение филиалов по городу, практически в каждом районе расположено по одному кафе: Железнодорожный (ул. Маерчака, ул. Ладо Кецховели), Советский (ул. Весны), включая новое кафе «Перцы» на ул. Октябрьской, Центральный (проспект Мира), цех по производству продукции в районе Свердловский (ул. Гладкова). Доставка блюд на дом осуществляется из представленных баров, включая цех.

Организация ООО «Взлетка» является одной из самых конкурентоспособных и популярных организаций общественного питания г.Красноярска, считает ряд специалистов. Конкурентную среду можно

охарактеризовать, как относительно насыщенную. Основными конкурентами являются заведения со схожей стилистикой и направленностью, а именно «Иль Патио» («Росинтер – ресторанс»), ресторан «МамаРома», а также сеть пиццерий «Милано», «Cheez» и «Субито». Также к числу конкурентов следует отнести и заведения японской кухни, так как на сегодняшний день роллы и суши очень популярны и пользуются большим спросом, такими конкурентами являются: «Суши Терра», «Бумеранг», «Планета Суши» и др. Конкуренцию по доставке блюд на дом составляет: «Фудзи», «Оригами», «Гейша» и др. Для проведения сравнительного анализа были отобраны три основных конкурента, которые первыми были в поисковой системе при вводе «Пиццерия Красноярск»: это пиццерия «Cheez» - конкурент 1, «Субито» - конкурент 2, «Милано» - конкурент 3.

Среди представленных кафе наиболее ярким по ассортименту пицц является пиццерия «Cheez», предоставляющая продукцию для любителей как «американской», так и «итальянской» пиццы, но расположение филиалов позволяет пользоваться услугами кафе только в Советском и Центральном районах. Сравнение конкурентов нами проводилось по критериям, которые определяют качество в восприятии клиентов, а значит формируют их удовлетворенность услугами доставки: цена, качество продукции, быстрота обслуживания, ассортимент, атмосфера в заведении (чистота столов). Данные представлены в Приложении Е. Таким образом, предприятие ООО «Взлетка» является серьезным конкурентом для большинства представленных заведений, что оценивается положительно и клиентами. Вторым по значимости, среди конкурентов, является пиццерия «Cheez», которая набрала 83,5 баллов и отстающий от нее на 0,5 конкурент 3 - «Милано». Отрыв от второго конкурента у ООО «Взлетка» 3,5 баллов.

Деятельность ООО «Взлетка» ориентирована преимущественно на удовлетворение спроса потребителей на итальянскую кухню. Географически

основные потребители расположены жилых домах и офисах неподалеку от заведений ресторанной группы BelliniGroup.

В работе нами изучены характеристики, состояние которых в совокупности определяет уровень качества и потенциал и возможности, его обеспечения, данные приведены в Приложении Ж.

Таким образом, реализации возможностей развития деятельности в области улучшения качества услуг ООО «Взлетка» способствуют такие факторы, как расширение ассортимента продукции, улучшение качества обслуживания, наличие устойчивых хозяйственных связей с большим количеством поставщиков, от которых предприятие находится в большой зависимости и постоянных клиентов (с помощью распространения дисконтных карт и проведения акций).

Проведем анализ существующей ситуации и поиск направлений для развития деятельности через улучшение качества услуг ООО «Взлетка». Используем базисный вариант SWOT-анализа, который позволяет выявить, обладает ли компания внутренними ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам. Он также показывает, какие внутренние слабости могут усложнить ситуацию. С помощью метода SWOT – анализа, полученные данные для которого приведены в Приложении И, было определено, что в настоящий период деятельности организации необходимо направить силы на реализацию стратегии «Развития продукта», которая предполагает снижение брака и увеличение качества выпускаемой продукции, а также расширение ассортимента, за счет повышения качественных характеристик предприятия.

Реализация данной стратегии позволит предприятию выйти на другой уровень осуществления предпринимательской деятельности, расширить свое влияние на рынке и повысить имидж организации в регионе и отрасли и стать лидером конкурентной борьбе.

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

3.1 Обоснование введения процедуры управления качеством логистического сервиса и использования программы для автоматизации услуг доставки

Выполненный в работе анализ показал, что исследуемое предприятие общественного питания имеет ряд проблем в обеспечении качества услуг. Среди них качество работы операторов на этапе приема заказа, качество работы сотрудников на этапе сбора заказа и качество курьерских услуг. Обобщенно выявленные проблемы и предлагаемые решения представлены в таблице 12.

Таблица 12

Выявленные проблемы в обеспечении качества услуг ООО «Взлетка» и предлагаемые решения

Выявленные проблемы	Предлагаемые мероприятия
Не всегда обеспечивается качество работы операторов, соответствующее правилам обслуживания и ожиданиям клиентов	1. Введение системы управления на основе компетенций 2. Обучения персонала по программе «Развитие клиентоориентированности сотрудников» и введение формата «Учебный час в компании» для поддержания стандартов качества
Не всегда качественно выполняется работа специалистов на этапе сбора заказа, по критериям времени и точного выполнения особых пожеланий клиента	1. Введение процедуры управления качеством логистического сервиса для услуг доставки, составленной на основе Gap-модели Зейтгамла для оценки степени расхождения между параметрами качества логистического сервиса
Не всегда точно выдерживаются сроки доставки заказа и требования к соблюдению температурного режима подачи блюд, выбранных для доставки	2. Использование программы Mobidel для автоматизации работы службы доставки, позволяющей организовать оперативную работу на каждом этапе, начиная от оформления заказов и распределению их между курьерами, до ведения складского учета.

Изучение показывает, что российский бизнес вплотную приступил к освоению новейших западных управленческих подходов и технологий.

Одной из современных базовых управленческих наук является логистика. Предметом логистики является комплексное управление всеми материальными и нематериальными потоками в системах. Одной из основных задач логистики является создание интегрированной эффективной системы регулирования и контроля материальных и информационных потоков, обеспечивающей высокое качество продукции и услуг. Упоминание качества продукции не случайно, поскольку применение принципов логистики в управлении сбытовой деятельностью позволяет напрямую реализовать такие принципы менеджмента качества как взаимовыгодные отношения с поставщиками, процессный подход, системный подход и ориентация на заказчика. На рисунке 3 изображена схема, поясняющая данное утверждение.



Рис. 3. - Комплекс логистических систем на предприятии

Расшифровка сокращений, представленных на рисунке:

JIT (Just-In-Time) - принцип отказа от излишних запасов и сокращения сроков производства; CRM (Customer Relationship Management) - управление отношениями с заказчиками; ERP (Enterprise Resource Planning) - планирование ресурсов предприятия; SCM (Supply Chain Management) - управление цепочкой поставок; PDM (Product Data Management) - управление данными о продукции - обеспечивает электронный документооборот, идентификацию и прослеживаемость.

Именно логистика реализует системный подход, объединяя в единый механизм поставщика, производство и заказчика. Логистическая концепция организации производства включает в себя следующие основные положения: отказ от избыточных запасов; отказ от завышенного времени на выполнение вспомогательных и транспортно-складских операций; отказ от изготовления блюд, на которые нет заказов покупателей; устранение простоев оборудования; обязательное устранение брака; устранение нерациональных внутренних перевозок; превращение поставщиков из противостоящей стороны в доброжелательных партнеров. Высокое качество услуг является важным фактором принятия решений в пользу обращения клиента именно в эту сервисную организацию. Способность предприятия внедрить современные технологии управления по комплексному управлению качеством быстрее, чем конкуренты, дает ему реальный шанс оставить их «позади». Максимальный комплекс всех необходимых услуг и специалистов на предприятии сервиса позволяют разработать оптимально эффективную схему решения любого вопроса, а так же избавляет клиента от дополнительных временных и материальных затрат. Сегодня предоставление именно комплекса услуг, сопровождающего овецественную продукцию, позволяет достигать удовлетворенности потребителя самой продукцией. Условия жесткой конкуренции, сложившиеся на современном рынке услуг, вынуждают сервисные организации ставить своей целью постоянное повышение уровня качества обслуживания. Одним из первых этапов достижения этой цели является оценка компанией уровня качества своих услуг, поскольку уже ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что управлять можно только тем, что можно измерить. ООО «Взлетка» необходимо стремиться к «идеальному уровню обслуживания» своих клиентов. Однако нельзя забывать, что концепция индивидуального обслуживания, предполагает и свой конкретный показатель «идеального уровня сервиса» для каждого клиента. Для одного этот уровень может

составить 50%, а для другого не менее 85%. При внедрении мероприятий по повышению качества логистического сервиса основная сложность выполнения обязательств обусловлена многоаспектностью логистических функций и операций, осуществляемых самой компанией и ее логистическими посредниками. Важной составляющей работы высшего руководства является выработка единого понимания позиции фирмы в принятой стратегии управления качеством для всех. Управление качеством обслуживания клиентов требует от логистов обеспечения постоянного контроля над показателями, характеризующими выполнение логистического сервиса. Реализация сформированной системы логистического сервиса, как и остальные логистические задачи требует тесного взаимодействия отделов маркетинга и продаж с отделом логистики и входящим в него подразделениями: контроля над обслуживанием клиентов, аналитической службы, складским и транспортным. В рамках управления логистическим сервисом ООО «Взлетка» нами предлагается решить следующие задачи:

1. Разработать политику обслуживания компании, включающей установление стандартов на весь спектр услуг логистического сервиса и определения основных показателей для их оценки. Для каждого сегмента потребителей или конкретно для каждого клиента индивидуально установить уровень обслуживания.
2. Выполнять контроль и непрерывный мониторинг основных показателей принятых для оценки уровня обслуживания клиентов, с учетом выбранных методов контроля над показателями, планировать количественные величины этих показателей и фиксировать фактические показатели, на соответствие плановым в результате предоставления услуг (по каждой услуге и по процессу обслуживания в целом).
3. Проводить анализ полученных результатов контроля и мониторинга за обслуживанием клиентов, с установлением причин полученных отклонений фактических результатов по оказанию услуг от планируемых показателей.
4. На основе выявленных причин невыполнения запланированных показателей

обслуживания, требовать регулирования (корректировок) процессов, связанных с предоставлением услуг на уровне их планирования или на уровне организации конкретного процесса. При корректировке процесса специалисты, отвечающие за логистику должны разработать подробный план мероприятий, направленных на достижение запланированных показателей.

Интегрировав приведенный подход к управлению логистическим сервисом, с методами разработки стратегии обслуживания потребителей и способами оценки фактического и желаемого уровней сервиса, нами предлагается новая система управления качеством логистического сервиса для услуг доставки ООО «Взлетка» (рис. 6). В предлагаемом рядом авторов алгоритме [1] нами уточнен блок анализа результатов обслуживания клиентов, который является важной составной частью управления качеством. В данном блоке в разделе «установление причин полученных отклонений», после внесенных изменений, следуя логике модели «разрывов» Зейтгамла [2], выявляются причины возникших отклонений, что и помогает перейти к «узкому месту». Логическим итогом данного этапа должно стать закрепление за каждой группой потребителей определенного уровня сервиса. В блоке контроля и мониторинга руководству ООО «Взлетка» необходимо разработать процедуру контроля показателей, где устанавливаются источники данных и ответственные лица за их сбор, расчет и анализ показателей, а также частота и периодичность проводимых измерений. На этом этапе определяется плановое значение уровня сервиса, а также замеряется его фактическая величина. При анализе результатов обслуживания клиентов регистрируются отклонения и оцениваются причины их возникновения. Достижение показателями уровня сервиса значения не ниже запланированного (в условиях договора) говорит о совпадении ожиданий клиентов с предложением компании и возвращает цикл к стадии замера фактического значения.

Разработка политики обслуживания

- Установление стандартов услуг
- Определение основных показателей оценки обслуживания
- Установление уровня обслуживания каждого клиента

Контроль и мониторинг показателей оценки

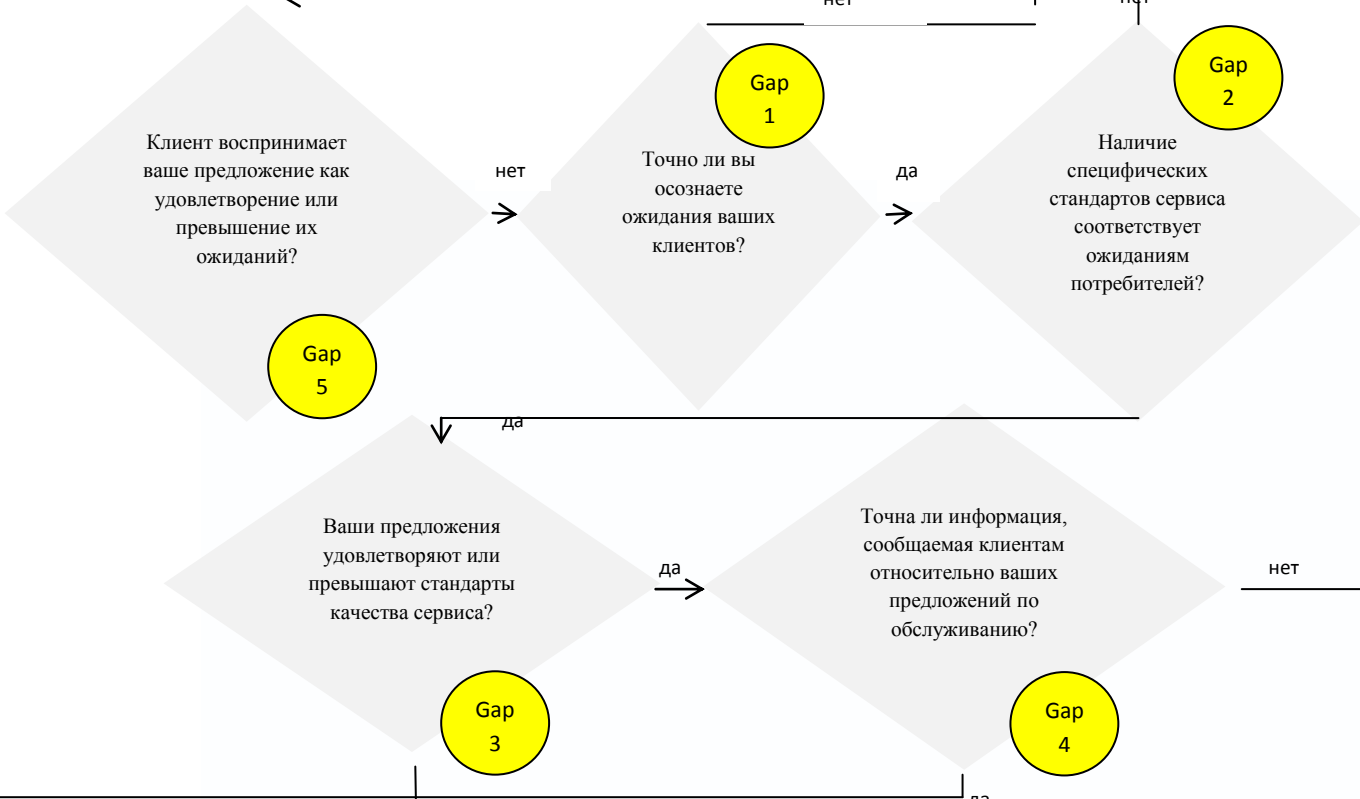
- Установление методов контроля показателей
- Планирование количественных величин показателей обслуживания
- Измерение фактических показателей обслуживания по каждой услуге и в целом

Анализ результатов обслуживания клиентов

- Фиксирование отклонений фактических результатов от планируемых значений показателей
- Установление причин полученных отклонений

Корректировка с целью достижения запланированных результатов

- Необходимость регулирования планирования или организации процессов
- Разработка и внедрение мероприятий по корректировке деятельности компании



1 этап аудита

Внешний аудит обслуживания потребителей

3 этап возможные решения

4 этап

Определение уровня обслуживания потребителей

2 этап

Внутренний аудит обслуживания потребителей

3 этап возможные решения

Рис.4. - Предлагаемая процедура управления качеством
логистического сервиса услуг доставки для компании ООО «Взлетка»

Проведение анализа причин появления сбоя должно стать обязательным атрибутом системы управления качеством логистического сервиса, так как позволит не только выявить «виновника», но и сфокусироваться на «узком месте», прежде ускользавшем из поля внимания руководства. Для определения истинной причины возникновения сбоя предполагается проверить: правильность понимания ожиданий потребителей, соответствие стандартов (плановых величин показателей) этим ожиданиям, наличие проблем в логистических процессах стратегического и операционного уровней, соответствие декларируемого качества логистического сервиса фактически оказываемому компанией. В зависимости от источника отклонения, процесс будет возвращаться либо на стратегический уровень разработки политики обслуживания, либо на тактический – контроля и мониторинга показателей (на этап планирования величин будущих значений), либо отправляться в блок корректировки (на этап разработки и внедрения мероприятий). Расширение бизнеса, которое для многих предприятий общественного питания г.Красноярска связано с введением услуг доставки, требует оптимизации его основных процессов. Основным помощником в этом, может стать программа для автоматизации службы доставки. Информационная система Mobidel отвечает всем критериям этого сложного рабочего процесса. Ее внедрение рекомендуется в первую очередь ресторанам доставки и интернет-магазинам, кафе и барам. Компания ООО «Взлетка», репутация которой зависит от скорости и качества предоставления продукта потребителю, должна уделить особое внимание подразделению курьерской доставки. Программа для доставки Mobidel позволит ООО «Взлетка» организовать оперативную работу на каждом этапе, начиная от оформления заказа до ведения складского учета.

Автоматизация службы доставки способствует быстрой обработке заказов, передаче их в центр продаж и распределению их между курьерами. Для постоянной связи со всеми сотрудниками курьерской службы, система включает в себя ряд рабочих кабинетов и мобильное приложение для курьеров, в их числе: «Программа для курьеров», «Программа для кафе», «Программа для доставки пиццы», «Учет доставки», «Программа для маршрута».

Прогнозные показатели деятельности предприятия общественного питания ООО «Взлетка», после введения процедуры управления качеством логистического сервиса для услуг доставки, составленной на основе Гар-модели Зейтгамла для оценки степени расхождения между параметрами качества логистического сервиса и использования программы Mobidel для автоматизации работы службы доставки, позволяющей организовать оперативную работу на каждом этапе, начиная от оформления заказов и распределению их между курьерами, до ведения складского учета, будут следующими (табл. 13).

Таблица 13.

Прогнозные значения показателей финансово - хозяйственной деятельности предприятия ООО «Взлетка» с учетом предложенных рекомендаций

Показатели	Ед. изм.	Прошлый год	Мониторинг	Стандартизация	Проектный год	Отчетный год в % к прошлому году
1. Выручка	тыс. руб.	39241	6278,56	7455,79	52 975,35	35
18. Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	тыс.руб.	20058	2406,96	2206,38	24 671,34	23,00
19. Валовая прибыль						
- сумма	тыс.руб	19183			28 304,01	47,55
- уровень	%	42,99891			53,42864181	-
20. Прибыль (убыток) от продаж		0				
- сумма	тыс. руб.	8063			9111,19	13,00
Рентабельность продаж	%	20,5473867			17,19892365	-
26. Прибыль (убыток)						-

до налогообложения						
- сумма	тыс. руб.	8100			9072	12,00
- рентабельность предприятия	%	20,6416758			17,12494585	-
30. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	тыс. руб.	7823			7257,6	-7,23
31. Рентабельность конечной деятельности	%	19,9357815			13,69995668	-

Наряду с общепринятыми критериями для объективной оценки качества услуг и управления качеством сервисной деятельности должны применяться такие количественные показатели как уровень квалификации персонала сервисной организации, эффективность подбора и расстановки кадров, показатель соотношения цена-качество, эффективность организации закупочной деятельности, процессов разработки и реализации сервисных продуктов. Признаки и требования к операциям по оказанию качественной услуги должны выражаться количественными показателями, выражающимися через сроки, мастерство исполнителя услуги, соотношение ее себестоимости и конечной цены.

Предложенные мероприятия позволят повысить уровень качества предоставляемых ООО «Взлетка» услуг доставки, конкурентоспособность и финансовые результаты деятельности предприятия.

3.2 Обоснование введения системы управления на основе компетенций и обучения персонала ООО «Взлетка» для повышения качества услуг общественного питания

Выполненное в работе изучение показало, что в исследуемой организации не всегда обеспечивается качество работы операторов, соответствующее правилам обслуживания и ожиданиям клиентов. Для решения этой проблемы нами предлагается введение системы управления на основе компетенций. На основе изучения отечественного опыта управления

качеством в сервисных организациях, мы предлагаем введение в компании системы управления на основе компетенций, открывающей также перспективы индивидуального развития сотрудников [33, с.86]. Система «Управление на основе компетенций» - новая и популярная концепция, в меру персонализирована, к тому же гибкая с точки зрения систематизации и изменений. Для того чтобы внедрить данную систему, необходимо взять определенный набор умений и способностей, систематизировать требования к каждому виду работы (должности) с точки зрения списка компетенций, затем выработать критерии оценки. Предоставление услуг общественного питания в формате службы доставки обладает особенностями в плане выполняемых персоналом работ. Управление персоналом для обеспечения требуемого уровня качества услуг наиболее целесообразно через мотивацию человека, качественную, а не количественную оценку его деятельности. Также в большей степени действенен индивидуальный подход. Считаем необходимым отметить, что компетенции, которые необходимо разработать в компании, не должны быть привязаны к должностным инструкциям, они персонализированы и являются способностями и умениями, обладать которыми человек может с разной степенью качества. Комплекс процедуры аттестации, планирования карьеры и системы мотивации обеспечивает систему компетенции действенным механизмом управления. Идея управления компанией с помощью анализа и развития умений, способностей и навыков персонала отнюдь не нова. Литературы по данному вопросу на русском и на английском языке достаточно. В.К. Тарасов в своей книге "Персонал-технология. Отбор и подготовка менеджеров" описывал систему оценки и развития управленческих знаний, навыков и умений менеджеров. Исследовав в данной работе все необходимые параметры, мы предлагаем поэтапное внедрение системы управления на основе компетенций в компании ООО «Взлетка»: 1) Для начала необходимо выбрать как можно большее количество компетенций. Методом экспертной оценки с помощью

таблицы оценить по 7-балльной шкале значимость каждой из компетенции для общественного питания, затем произвести их ранжирование в контексте стратегии компании, деловых целей и планов, сущности индустрии питания в формате службы доставки. Для этого необходимо создать экспертную группу, в которую могут войти руководители и ведущие менеджеры служб. Возможные дискуссии первого этапа обсуждения могут быть очень полезны, так как не только помогут экспертам уточнять задачи программы и ее потенциал, но и позволят оттачивать формулировки и прояснять спорные или непонятные вопросы.

2) В результате необходимо, с учетом опыта компаний, уже использовавших этот подход, отобрать около 20 компетенций, получивших наибольшее количество выборов в пределах 75-95% опрошенных, по рекомендациям специалистов. Для удобства последующего использования все компетенции нужно скомпоновать, например, в пять основных групп и под каждую из них разработать определения. Примерный список компетенций, рекомендуемых нами для использования в компании ООО «Взлетка», представлен в Приложении В. Для разработки определений можно использовать толковый словарь и литературу по теме, а компетенции, определения которых возможно не согласуются, исключить из списка. С этого же момента в ООО «Взлетка» постепенно необходимо начинать проводить тренинги для персонала, основная задача которых - предоставить информацию о новой системе и таким образом снять риск возможного резкого неприятия.

3) Когда список приобретет окончательный вид, необходимо провести опрос сотрудников компании для выяснения значимости выбранных компетенций для каждой конкретной работы (должности). Необходимо предусмотреть решение возможных проблем. Во избежание проблем, которые могут возникнуть из-за перекрытия компетенциями всех видов работ, начиная от операторов и заканчивая курьерами, мы рекомендуем провести анализ важности каждой из компетенций для конкретного вида работ. С этой целью для каждого

параметра необходимо разработать список из 5 или 6 оценочных уровней, представляющих собой краткое описание определенных примеров поведения. То есть работодатель таким образом сможет конкретизировать свои ожидания по поводу поведения работника в процессе трудовой деятельности. Рекомендуемые оценочные уровни, предлагаемые нами для использования в ООО «Взлетка», отражены в Приложении Г. Наиболее высокий показатель присваивается тем образцам поведения, которые, по мнению руководства компании, являются близкими к идеалу и гарантируют определенный уровень успешности ведения бизнеса. Таким образом, эта методика дает возможность привести качественные показатели к количественной оценке. В качестве примера нами выбрано описание компетенции «Обучение и развитие работников компании». Ее определение звучит так: возможность и желание брать ответственность за развитие потенциала других людей в целях удовлетворения изменяющихся потребностей бизнеса. Эта компетенция необходима для развития навыков сотрудников компании. Она позволяет выявлять и развивать способности людей, необходимых компании в будущем, в целях обеспечения достижения их максимального потенциала. Поэтому процесс развития требует внимательного отношения в большей степени к содержанию, нежели к количеству проводимых тренингов. Для того чтобы развивать систему обучения и подготовки кадров, мы рекомендуем провести «Оценку деятельности», которая позволяет использовать измеримые качественные критерии для оценки текущей деятельности работников компании. С помощью данной системы можно определить потребность в обучении персонала и планировании достижения бизнес - целей. Для оценки деятельности необходимо использовать две формы: одна - для руководителя, другая - для подчиненного. В процессе беседы оценка руководителя и работника сравнивается, и в случае расхождений беседа строится на обсуждении разницы в оценке. Руководитель устанавливает цели развития на

предстоящий период, обсуждает методы достижения целей, а также совместно с работником определяет индивидуальную необходимость в его обучении. Использование компетенции для целей обучения и развития предоставляет возможность обоим - руководителю и работнику - сконцентрироваться на специфических и очень конкретных навыках и умениях. Происходит обсуждение деятельности работника по компетенции «Соответствие ожиданиям клиентам» (время от времени клиенты жалуются на то, что сотрудники недостаточно внимательны к просьбам клиентов). В разделе оценки деятельности отмечается текущий уровень работника. Путем обсуждения выявляется причина его несоответствия тем или иным ожиданиям клиента. Предположительно, это недостаток навыка аудирования и слабый уровень владения навыками контроля информации. В разделе анализа потребности в обучении должна быть сделана соответствующая запись, например: «Принять участие в тренингах «Навыки активного слушания». Таким образом, устанавливается необходимая цель, например: снизить количество жалоб покупателей до следующего собеседования (через 6 месяцев) на 30%. После того как обе стороны пришли к соглашению, что цель можно достичь, делается соответствующая запись в разделе планирования достижений. Проанализировав данную систему на основе компетенций мы пришли к выводу, что ее использование в компании ООО «Взлетка» даст работникам ясное представление о стандартах работы компании, повысит индивидуальную эффективность каждого работника, а следовательно, даст развитие и повышения качества услуг компании в целом.

Выполненный анализ показал, что уровень качества услуг, в восприятии клиента во многом определяет поведение сотрудников в процессе взаимодействия. Поэтому очень важно развивать клиентоориентированность сотрудников ООО «Взлетка». Так как в компании обучение осуществляется только для новичков, мы считаем необходимым разработать предложения для продолжения повышения

клиентоориентированности работающих сотрудников. Эксперты предлагают мнение о том, что клиентоориентированность сотрудников можно воспитать в 4 этапа: На первом этапе в компании разъясняют сотрудникам, почему важно быть клиентоориентированным, какую выгоду получит и сам сотрудник, и компания. На втором этапе важно подвергнуть ревизии бизнес-процессы, оценивая, выстроены ли они так, чтобы качественно обслуживать клиентов. На третьем этапе необходимо формировать «Стандарт поведения и взаимодействия с клиентами». На четвертом этапе необходимо обучать сотрудников и контролировать, как они следуют «Стандарту поведения». Причем контроль должен быть постоянным. Исходить нужно из того, считают ученые, что клиентоориентированность не появится сама собой, она должна внедряться. И чем четче будет действовать руководство, строже требовать соблюдения стандартов, тем лучше, подчеркивают маркетологи.

Для того чтобы сделать клиентоориентированное мышление сотрудников службы доставки более системным, мы предлагаем обучить сотрудников ООО «Взлетка» по программе «Развитие клиентоориентированности сотрудников». Такую программу предлагает в г.Красноярске, где находится исследуемая организация, компания центр бизнес – мастерства «ХАРИЗМА». Эта программа направлена на формирование клиентоориентированного подхода к потребителям ООО «Взлетка», формирования у клиентов приверженности. Цель тренинга: Сформировать у сотрудников компании ООО «Взлетка», работающих с клиентами, навыки клиентоориентированного поведения. Задачи образовательной программы: осознать важность клиента для компании; освоить технологии предоставления клиенту совершенного сервиса; освоить коммуникативные навыки, необходимые для успешного общения с клиентами; сформировать навыки клиентоориентированного поведения по отношению к внутренним клиентам компании (внутренние коммуникации). Методы проведения предлагаемого тренинга для сотрудников ООО

«Взлетка»: теоретические блоки, ролевые игры, групповые дискуссии, работа в командах, видеоанализ, кейсы, видеопрезентации, отработка практических навыков, индивидуальная работа с каждым участником программы. Первый этап программы, которую предлагает компания центр бизнес – мастерства «ХАРИЗМА» для сотрудников ООО «Взлетка» представляет собой двухдневный тренинг. Программа тренинга представлена в Приложении Д.

Второй этап программы «Развитие клиентоориентированности сотрудников» ООО «Взлетка» предполагает индивидуальную работу с каждым сотрудником. На этом этапе эксперт компании центр бизнес – мастерства «ХАРИЗМА» сможет подобрать индивидуальный подход к каждому сотруднику. Кроме того этап индивидуальной работы очень важен для получения качественного результата, так как позволяет учесть индивидуальные характеристики каждого в отдельности сотрудника компании ООО «Взлетка». На заключительном этапе работы с сотрудниками предполагается проведение ещё одного двухдневного тренинга в формате мозгового штурма. На этом тренинге предполагается совместно со всеми участниками программы обучения создать кодекс поведения персонала ООО «Взлетка» в отношении с клиентами. Рассчитаем необходимые затраты на реализацию программы «Развитие клиентоориентированности сотрудников» для компании ООО «Взлетка», полученные данные приведены в Приложении Е. Таким образом, образовательная программа для сотрудников компании ООО «Взлетка» по развитию клиентоориентированного поведения составит чуть больше месяца и обойдется организации в 189 500 рублей. Как показал выполненный в работе анализ, очень важно не только формировать клиентоориентированное поведение, но и создать систему его поддержки. Так, опираясь на рекомендации экспертов по поддержанию сформированных через обучение у сотрудников компетенций и их развитие, мы предлагаем ввести формат «Учебный час в компании». Во время этого часа, мы предлагаем собирать сотрудников службы доставки и предлагать им к

просмотру различные фрагменты учебных фильмов, в которых запечатлены различные варианты взаимоотношений представителей компании с клиентами. При просмотре с сотрудниками этих фрагментов важно обсуждать поведение представителей компании и клиентов. Важно уметь сотрудникам перенести увиденное на реальную почву – представить, что аналогичное произошло в компании ООО «Взлетка». Возможные вопросы для беседы в рамках предлагаемого учебного часа: «Как бы Вы повели себя в такой ситуации?», «Какое решение было бы самым верным?». Отвечая на вопросы, сотрудники будут размышлять, переосмысливать свои подходы к работе с клиентами, обсуждать варианты друг с другом, делать выводы. Кроме того, на учебный час, в качестве темы для дискуссии, можно выносить различные примеры проявления клиентоориентированности сотрудника компании ООО «Взлетка» или ситуации, возникшие у компаний-конкурентов. Такие встречи будут способствовать поддержанию и развитию навыков клиентоориентированности у персонала, за счет анализа практических ситуаций. Для того чтобы такие учебные часы смогли стать эффективными в компании и не имели противодействия со стороны сотрудников, мы предлагаем мотивировать их дополнительно оплаченным часом, что согласно трудовому законодательству оплачивается в 1,5 размере. При средней заработной плате сотрудника в 20 000 рублей в месяц, час его работы стоит около 113,5 рублей. Соответственно сверхурочный час сотрудника будет оплачен в размере 170 рублей. Для организации учебного часа необходим модератор. Мы выполнили изучение условий нескольких красноярских компаний, оказывающих консалтинговые услуги и сделали расчет. Данные расчета стоимости услуг модератора приведены в таблице 14.

Таблица 14

Данные об услугах модераторов консалтинговых компаний г.Красноярска

Компания	Стоимость часа модератора,	Подготовка проекта клубного	Оценка качества работы модератора (минимальная - 1 балл, максимальная – 5

	руб.	часа, руб. за 1 клубный час	баллов)
ООО «Бизнес -стратегии»	2000	1200	5
ООО «Дириго»	1500	1000	4
ООО «Сибирский центр профразвития»	3000	700	4

Так как ценовое преимущество для компании «Взлетка» является важным, но при этом главным условием все же является качество результата, которое сможет обеспечить модератор, мы рекомендуем компанию ООО «Бизнес-стратегии». Мероприятие предполагаем проводить на территории ООО «Взлетка», таким образом затраты на аренду помещения не планируются. Рассчитаем затраты на проведение учебного часа для сотрудников. В рамках совершенствования клиентоориентированной политики и обеспечения качества услуг ООО «Взлетка». Данные приведены в таблице 15.

Таблица 15

Расчет затрат на проведение учебных часов для сотрудников ООО «Взлетка», в рамках развития клиентоориентированности сотрудников

Статья расходов	Стоимость за час, руб.	Кол-во	Сумма
Мотивация персонала	170	15	2550
Оплата модератора	3200	1	3200
Расходные материалы	200	1	200
Итого:			5950

Для того чтобы учебный час был эффективным, эксперты рекомендуют проводить такие мероприятия 2 раза в месяц. Таким образом, в месяц проведение учебных часов для компании ООО «Взлетка» составит 11 900 рублей. До конца 2016г. в течение 6 месяцев проведение данного мероприятия потребует инвестиций в 71400 руб. Несмотря на требующиеся

вложения в формирование, поддержание, развитие клиентоориентированного поведения сотрудников, обеспечивающего качество услуг, компания ООО «Взлетка» получит различные эффекты, в том числе, в виде увеличения продаж, по экспертным оценкам на 30-40%. Эффективная реализация политики управления качеством компании ООО «Взлетка» способствует также проявлению таких преимуществ клиентоориентированного подхода: выделению на фоне конкурентов; усилению привлекательности имиджа в глазах клиентов; сведению к минимуму чувствительности к изменению цены; повышению степени удовлетворенности и удержанию клиентов; повышению прибыльности работы; улучшению отношения сотрудников к делу; повышению результативности труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важнейшая проблема для любой организации, действующей в условиях рынка - это проблема выживаемости и обеспечение непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию конкурентных преимуществ, которые в современных условиях основаны на качестве услуг. Целью деятельности ООО «Взлетка», является максимальное удовлетворение населения в качественной продукции питания, а также обеспечение обслуживания на высшем уровне. Посредством различных методов анализа были проанализированы макроокружение предприятия, непосредственное окружение, внутренняя среда организации. На каждом из этапов анализа были рассмотрены факторы, оказывающие влияние на результативность управления качеством услуг, а, следовательно и организации в целом. Анализ показал, что организация ООО «Взлетка» является одной из самых конкурентоспособных и популярных организаций общественного питания г. Красноярска. Конкурентную среду можно охарактеризовать, как

относительно насыщенную. Основными конкурентами являются заведения со схожей стилистикой и направленностью, а именно «Иль Патио» («Росинтер – ресторанс»), ресторан «МамаРома», а также сеть пиццерий «Милано», «Cheez» и «Субито». Также к числу конкурентов следует отнести и заведения японской кухни: «Суши Терра», «Бумеранг», «Планета Суши» и др. Конкуренцию по доставке блюд на дом составляет: «Фудзи», «Оригами», «Гейша». Предприятие ООО «Взлетка» является серьезным конкурентом для большинства представленных заведений, что оценивается положительно. Выполненный анализ показал сильные стороны организации: использование аутентичных продуктов, которые присутствуют в итальянской национальной кухне или максимально приближенных к ним по своим вкусовым свойствам; самая крупная в г.Красноярске служба, осуществляющая услугу по доставке еды, включающая 6 филиалов, имеющая аудиторию 25 тысяч клиентов, 80% из которых – постоянные; наличие собственного сайта: www.bar10.ru, в котором есть вся информация о компании, проводимых акциях и скидках, а также меню, с возможностью заказа он-лайн и данные, куда можно обратиться, если что-то не понравилось в обслуживании или продукции. При этом анализ показал и наличие ряда слабых сторон, среди них: не всегда точно выдерживаются сроки доставки заказа экспедитором и требования к соблюдению заявленных характеристик блюд, выбранных для доставки; не всегда обеспечивается качество работы операторов, соответствующее правилам обслуживания и ожиданиям клиентов; не всегда качественно выполняется работа специалистов операторов и диспетчеров, на этапах приема заказа и его формирования; нет специального отдела, занимающегося контролем качества. Эту функцию осуществляет шеф-повар, отвечающий за качество приготовленных блюд в его смену и др.

На основе проведенного анализа нами в работе разработан ряд рекомендаций, направленных на повышение качества предоставляемых услуг общественного питания, среди них: 1. Введение процедуры управления

качеством логистического сервиса для услуг доставки, составленной на основе Гар-модели Зейтгамла для оценки степени расхождения между параметрами качества логистического сервиса. 2. Использование программы Mobidel для автоматизации работы службы доставки, позволяющей организовать оперативную работу на каждом этапе, начиная от оформления заказов и распределению их между курьерами, до ведения складского учета. 3. Введение системы управления на основе компетенций. 4. Обучения персонала по программе «Развитие клиентоориентированности сотрудников» и введение формата «Учебный час в компании» для поддержания стандартов качества. Реализация данных мероприятий будет способствовать повышению качества услуг ООО «Взлетка» на рынке г.Красноярска.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, части первая и вторая. – М.: Юрист, 2013. – 140 с.
2. Абрютин М.С. Экономический анализ хозяйственной деятельности. Учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2013. – 380 с.
3. Анализ хозяйственной деятельности /Под ред. В.И. Стражева. – Мн.: Высшая школа, 2014. – 410 с.
4. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при различных формах хозяйствования – М.: Норма, 2015. – 512 с.
5. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. /Л.Л. Ермолович и др. – Мн.: Современная школа, 2013 – 290 с.
6. Армстронг М. Основы менеджмента – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 370 с.

7. Баканов М.И. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика. 2013. – 489 с.
8. Безруков, А. И. Организация и методы исследования спроса и рынков сбыта в современных условиях / А. И. Безруков. - М.: Дело, 2011. – 254 с.
9. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Инфра – М, 2013. – 550 с.
10. Бурцев В.В. Внутренний контроль: основные понятия и организация поведения // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №4. – С. 34–39
11. Валуев С.А., Игнатъев А.В. Организационный менеджмент. – М.: Сфера, 2011. – 420 с.
12. Галеев, В. Менеджмент качества в малых организациях / В. Галеев, В. Устинов // Стандарты и качество. – 2011. – № 3. – С. 68–70.
13. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Инфар – М, 2013. – 370 с.
14. Герасенко В.П. Теоретические основы экономического прогнозирования эффективности оргструктур предприятий. // Проблемы современной экономики. – 2013. – №3. – С. 77–80
15. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 310 с.
16. Кабушкин С.Н. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2011. – 580 с.
17. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента. – М.: Норма – М, 2011. – 330 с.
18. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер., К.Л.Келлер – СПб.: Питер, 2008. – 816 с.

19. Маслов, Д. В. Премии в области качества: награда за победу в конкурсе или инструмент управления/ Д. Е. Маслов, Э. В. Белокоровин // Управление компанией. – 2014. - №6. – С. 12-14.
20. Менеджмент организации. /Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатиной. – М.: Дело, 2015. – 370 с.
21. Миротин, Л. Б. Логистика для предпринимателя / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Тышбаев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 220 с.
22. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 2015. – 280 с.
23. Огвоздин, В. Ю. Управление качеством: Основы теории и практики: учеб. пособие / В. Ю. Огвоздин. – Изд. 4-е, испр. и доп. - М.: Дело и Сервис, 2012. - 380 с.
24. Организации: поведение, структура, процессы. / Под ред. Дж.Л. Гибсона, Д.М. Иванцевича. – М.: Экономика, 2013. – 394 с.
25. Основы научного управления социально-экономическими процессами: Учебник/ Под общ. ред. Белоусова Р.А., Селезнева А.З. – М.: Дело, 2013. – 440 с.
26. Попов В.М., Солодков Г.П., Топилин В.М. Системный анализ в управлении социально-экономическими и политическими процессами. – Ростов-на-Дону: СКАГС, 2013. – 501 с.
27. Пригожин А.И. Современная социология организаций. Учебник – М.: Интерпракс, 2005. – 372 с.
28. Радугин А.А. Основы менеджмента. – М.: Проспект, 2005. – 530 с.
29. Ребрин, Ю. И. Управление качеством: учеб. пособие / Ю. И. Ребрин. - Таганрог: ТРТУ, 2014. - 174 с.
30. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Мн.: Экоперспектива, 2015. – 488 с.

31. Салимова, Т. Современные подходы к категории «качество» в менеджменте / Т. Салимова, Н. Ватолкина // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 2. – С. 17–23.
32. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: Экономика, 2013. – 360 с.
33. Сыроватский А.А. Система управления на основе компетенций // Справочник по управлению персоналом. – 2004, №1. – С. 86-90
34. Фомичев, С. К. Основы управления качеством: учеб. пособие / С. К. Фомичев, А. А. Старостина, Н. И. Скрябина. - К.: МАУП, 2012. - 192с.
35. Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. – М.: Экономика, 2015. – 311 с.
36. Шевчук, Д. А. Управление качеством: учеб. / Д.А. Шевчук. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2011. - 216 с.
37. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации/ С.В. Шекшня. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез»», 2013. – 223 с.
38. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Теория финансового анализа. – М.: ИНФРА-М. 2013. – 524 с.
39. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2013. – 341с.
40. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник/ Г.В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат дом С. Петерб.гос.ун-та, 2013.-480с
41. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – ГроссМедиа, 2013. – 197 с.
42. Шульц, Т. Инвестиции в человеческий капитал / Т. Шульц // Американская экономика. – 2013 – №1.

43. Щербаков В. И. Управление качеством в российских компаниях / В. И. Щербаков // Стандарты и качество. – 2013. – № 7. – С. 10-14.

Приложение А

Сравнение количественных и качественных параметров качества услуг

Количественные параметры:	Качественные параметры:
<ul style="list-style-type: none"> - включают в себя показатели, которые определяются на основе данных статистического учета объемов услуг; - полезны для получения информации при планировании и принятия решений, когда необходимые гипотезы относительно поведения потребителей уже сформированы; - снижают риск принятия неправильных решений и выбора неточных параметров планирования; - применяют для численной оценки: емкости рынка и структуры предложения и спроса; эффективности различных направлений деятельности компаний по поддержке и продвижению качественной услуги; эффективности работы того или иного метода; реакции потребителей на действия производителя 	<ul style="list-style-type: none"> - позволяют оценить результаты предоставления услуги, а также сам процесс ее оказания; - опираются на понимание, объяснение и интерпретацию эмпирических данных и являются источником формирования гипотез и продуктивных идей; - используют проективные структурные способы и, стимулирующие техники которые помогают повысить степень удовлетворенности; - применяют при изучении: моделей потребления, покупательского поведения; отношения к продуктам; степени удовлетворенности существующими продуктами

Приложение Б

Результаты анкетирования сотрудников службы доставки

Цель анкетирования:

- Выявить мотивацию сотрудников службы доставки для более эффективного управления поведением персонала в вопросах обеспечения высокого качества услуг
- Определить степень удовлетворенности респондентов различными условиями работы и сделать выводы о влиянии на качество услуг
- Выявить существующие в отделе проблемы в области обеспечения качества, дать рекомендации по их устранению

Метод: анкетирование

Время проведения: март 2016г.

Количество респондентов: 10 человек.

Организатор и ответственный исполнитель:

Оператор службы доставки

Результаты анкетирования сотрудников службы доставки ООО «Взлетка» (март 2016 г.)



Продолжение приложения Б

Вопрос: Нравится ли сотрудникам выполняемая работа?

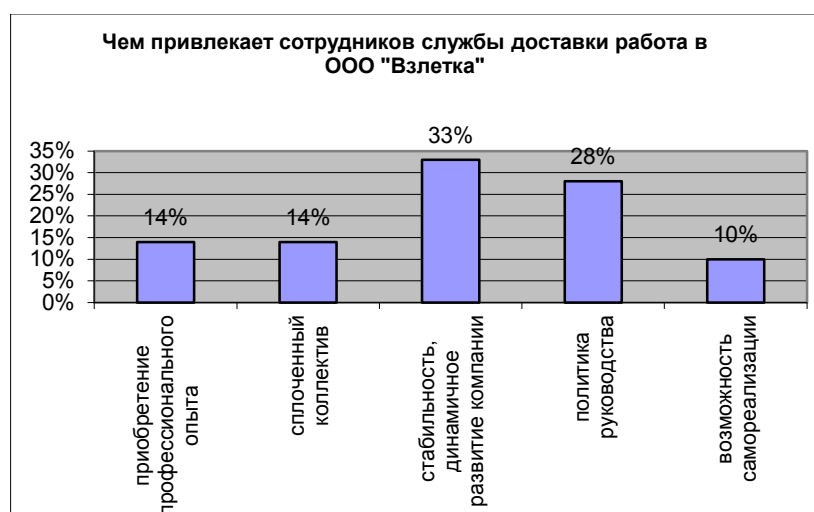
(в % указано количество сотрудников, разделяющих мнение по данному пункту).

1) очень не нравится	2) не нравится	3) пожалуй, не нравится	4) скорее не нравится, чем нравится	5) затрудняюсь ответить	6) скорее нравится, чем не нравится	7) пожалуй, нравится	8) нравится	9) очень нравится
0	0	0	10%	0	0	10%	40%	40%

Вопрос: Планируют ли сотрудники сменить место работы?

- Да, как можно скорее - 0
- Да, в этом году - 0
- Возможно в следующем году - 0
- Нет, пока не планирую - 80%

□ Нет, я вижу свое будущее в этой компании – 20%



Вопрос: Что не устраивает в работе? Что хотелось бы изменить?

- Не максимальное соблюдение норм ТК;
- Неоплачиваемые переработки;
- Хотелось бы повышения заработной платы – 2 чел.
- В связи с увеличением объема работы, необходимо увеличить штат;
- Необходимо установить новые мониторы, т.к очень устают глаза – 5 чел.
- Хотелось бы больше обучающих семинаров;
- Хотелось бы изменить некоторые функциональные обязанности.

Продолжение приложения Б

Вопрос: Степень удовлетворенности сотрудников отдела персонала различными условиями работы.

(в % указано количество сотрудников, разделяющих мнение по данному пункту).

<i>Условия</i>	Полностью удовлетворен	Пожалуй, удовлетворен	Трудно сказать	Полностью не удовлетворен	Ваши пожелания
График работы	50%	30%	20%		С 8-17 – 2 чел.
Равномерность обеспечения работой	20%	60%	20%		
Распределение обязанностей в отделе	40%	50%	10%		увеличить штат – 2 чел.
Объем работы		78%	11%	11%	
Соответствие заработной платы объему выполняемой работы		11%	78%	11%	

Техническое оснащение рабочего места	50%	20%	10%	20%	<ul style="list-style-type: none"> хотелось бы иметь ксерокс в кабинете сменить мониторы, т.к ухудшается зрение – 5 чел.
Размер зар. платы		40%	40%	20%	
Социальный пакет	50%	20%	30%		приближение оклада к реальной зар. плате
Возможность карьерного роста	30%	30%	40%		
Возможность повышения квалификации в компании	50%	20%	20%	10%	

Окончание приложения Б

Вопрос: Оценка коллег

(в % указано количество сотрудников, разделяющих мнение по данному пункту)

Большинство членов нашего коллектива - хорошие, симпатичные люди.	100%
В нашем коллективе есть всякие люди.	0
Большинство членов нашего коллектива- люди малопрятные.	0
Большинство членов нашего коллектива -профессионалы в своем деле.	80%
В нашем коллективе есть всякие люди.	20%
В нашем коллективе работают малокомпетентные в своем деле люди	0

Вопрос: Взаимоотношения в коллективе.

(Цифра «1» характеризует коллектив, который очень не нравится, а «9» - коллектив, который очень нравится).

1) очень не нрави	2) не нрав ится	3) пожалуй, не нравится	4) скорее не нравится, чем нравится	5) затрудня юсь	6) скорее нравится, чем не нравится	7) пожал уй, нравит	8) нравит ся	9) очень нравится
----------------------	-----------------	-------------------------	-------------------------------------	-----------------	-------------------------------------	---------------------	--------------	-------------------

тсия				ответить		ся		
0	0	0	0	0	0	10%	30%	60%

**Вопрос: Атмосфера в коллективе
(по мнению сотрудников)**

- А) нездоровая, нетоварищеская атмосфера – 0
- Б) недружный коллектив, каждый сам по себе - 0
- В) не чувствую себя членом коллектива - 0
- Г) затрудняюсь ответить – 0
- Д) чувствую себя членом коллектива – 5 чел.
- Е) атмосфера взаимопонимания, взаимоуважения – 9 чел.
- Ж) другое: командный дух!

Вопрос: Дополнительные пожелания сотрудников службы доставки
 Организация обедов для сотрудников за счет компании
 Хотелось бы в отдел микроволновку – 4 чел.
 Проработка системы мотивации.

Приложение В

Примерный список предлагаемых компетенций для персонала ООО «Взлетка»

Название группы	Компетенции
Группа 1. Понимание потребностей бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> - Сбор информации - Аналитический подход - Стратегическое мышление - Понимание бизнеса - Планирование и организация
Группа 2. Ориентация на результат	<ul style="list-style-type: none"> - Соответствие ожиданиям клиентов - Действие - Мотивация на достижение - Ориентация на изменение - Рабочие методы - Целеустремленность
Группа 3. Управление людьми и контроль исполнения	<ul style="list-style-type: none"> - Эффективность операций - Лидерство - Обучение и развитие работников компании
Группа 4. Деловое окружение	<ul style="list-style-type: none"> - Командная работа и кооперация - Общение и умение оказывать влияние - Деловые контакты и связи - Взаимоотношения с другими
Группа 5. Личная эффективность	<ul style="list-style-type: none"> - Профессионализм - Уверенность - Развитие и обучение

Рекомендуемые оценочные уровни для использования в ООО «Взлетка»

Уровни	Примеры поведения
1. Не уделяет внимания:	<ul style="list-style-type: none"> - мало внимания уделяет оценке и определению потребностей в развитии; - предполагает наличие знаний и навыков у сотрудников для выполнения работы; - не терпит чужих ошибок; - предполагает, что все развиваются с одной и той же скоростью и одними и теми же способами. -
2. Реагирует на очевидные потребности в обучении:	<ul style="list-style-type: none"> - реагирует на потребности в развитии, выявленные в результате оценки профессиональной деятельности; - использует существующие тренинговые программы; - помогает обучению на рабочем месте, определяя основные задачи или демонстрируя нужный стиль поведения.
3. Вдохновляет сотрудников на обучение и развитие:	<ul style="list-style-type: none"> - выражает позитивные ожидания и верит в то, что другие хотят и могут учиться; - проверяет, как другие поняли материал тренинга, объяснение или демонстрацию, задавая вопросы, предлагая тесты или используя другие методы проверки; - проводит тренинги, занимается коучингом, консультирует; - выявляет примеры высокой производительности и использует подходящие ресурсы для обучения других; - взаимодействует с другими сотрудниками, чтобы определить сильные стороны и потребности в обучении; - подбадривает и вдохновляет; - дает своевременную и конструктивную обратную связь, позволяющую другим извлечь максимум из их опыта и ошибок; - вдохновляет на саморазвитие.
4. Создает возможности для развития:	<ul style="list-style-type: none"> - создает возможности развиваться всем индивидам, используя их сильные и слабые стороны; - вдохновляет индивидов на ответственность за свое собственное обучение; - дает возможность индивидам осознавать потребности в обучении и обучаться на основе собственного опыта; - берет полную ответственность за развитие команды, используя коучинг и тренинг, если необходимо.
5. Определяет и удовлетворяет будущие потребности в развитии:	<ul style="list-style-type: none"> - контролирует наличие индивидуальных планов развития, поддерживает в достижении целей развития; - вознаграждает за достижение индивидуальных целей развития, а не за личные качества; - позволяет другим делать и учиться на ошибках в не критических ситуациях; - делегирует полномочия и ответственность без ограничения для выбора индивидами собственного пути развития специфических качеств или опыта; - контролирует и поддерживает индивидов в принятии ответственности за собственную карьеру.
6. Создает потенциал компании:	<ul style="list-style-type: none"> - оценивает будущие потребности бизнеса и предпринимает шаги по созданию подходящего комплекса навыков для рабочих групп, чтобы удовлетворить будущие потребности и продвинуть бизнес вперед; - продвигает особенно компетентных людей в качестве вознаграждения или для развития; - занимается поиском инновационных возможностей развития как в своей функциональной области, так и вне ее; - проявляет уважение к потребностям развития и поддерживает "Обучающуюся культуру", где индивиды могут управлять собственным развитием в поддерживающем и вдохновляющем окружении.

Программа предлагаемого двухдневного тренинга по формированию клиентоориентированного поведения сотрудников ООО «Взлетка»

Блок тренинга	Содержание
Что значит «Клиентоориентированная компания»	Клиентоориентированность – удовлетворение потребностей клиентов в превосходной степени Что важно для ваших клиентов? Анализ потребностей клиентов Что ценного мы можем предложить своим клиентам? Анализ конкурентных преимуществ Почему клиент должен выбрать вас? Сравнение с конкурентами
Забота о клиенте, как инструмент клиентоориентированности	Внимание к клиенту Развитие отношений с клиентом Работа с жалобами Отношения «выиграл-выиграл» Знание контекста бизнеса клиента Помощь в бизнесе Выращивание приверженцев
Стандарты коммуникации	Говорить на одном языке Устанавливать контакт с лицом, принимающим решения Устанавливать личный контакт Разработка стандартов для каждого этапа работы с клиентом Стандарты, как инструмент удержания клиентов, повышения лояльности
Внутренние клиенты компании и работа с ними	Клиентоориентированность – тотальная характеристика компании Кто такой внутренний клиент? Каждый каждому – клиент Выстраивание клиентоориентированных отношений внутри компании Выявление потребностей внутренних клиентов Взаимодействие с внутренними клиентами Способы разрешения противоречий Опора на ценности Личность руководителя для развития клиентоориентированности
Оценка результатов	Оценка степени удовлетворенности клиентов (внутренних и внешних) Оценка эффективности бизнес-процесса, как показатель клиентоориентированности Повторные заказы Рекомендации

Расчет стоимости обучения персонала ООО «Взлетка» по программе
«Развитие клиентоориентированности сотрудников»

Этап работы	Длительность	Стоимость этапа
1 этап программы: тренинг «Развитие клиентоориентированности сотрудников»	2 дня	63 500 рублей
Индивидуальная работа тренера с сотрудниками компании «М. Видео Менеджмент»	1 месяц	5 000 рублей на каждого сотрудника. Соответственно 75 000 рублей за 15 сотрудников.
Третий этап программы развития клиентоориентированности персонала. Проведение 2-х дневного мозгового штурма	2 дня	51 000 рублей
Итого		189 500

Анкета для составления портрета потребителя ООО «Взлетка»

1. Укажите Ваш пол: м, ж
2. Укажите Ваш возраст: ____
3. Укажите Ваш религию:
 1. Буддизм;
 2. Христианство;
 3. Ислам.
4. Укажите город Вашего проживания:

5. Укажите Ваше семейное положение:
 1. Замужем\женат;
 2. В активном поиске.
6. Укажите Ваше образование:
 1. Высшее;
 2. Неоконченное высшее;
 3. Среднее;
 4. Средне-специальное.

Определение сравнительных характеристик качества услуг ООО
«Взлетка» и конкурентов, в восприятии клиентов

Характеристики (критерии)	Коэф знач %	ООО «Взлетка»		Конкурент, баллы					
		оцен ка	бал лы	Пиццерия «Cheez»		Пиццерия «Субито»		Пиццерия «Милано»	
				оценка	балл ы	оцен ка	балл ы	оцен ка	балл ы
Цена	20	90	18	80	16	70	14	80	16
Качество продукции	30	80	24	90	27	80	24	100	30
Быстрота обслуживания	25	100	25	80	20	70	17,5	70	17,5
Ассортимент	15	70	11	70	10,5	60	9	70	10,5
Атмосфера в заведении, чистота столов	10	90	9	100	10	50	5	90	9
Итого	100	х	87	х	83,5	х	69,5	х	83

Характеристики внутренней среды ООО «Взлетка», определяющие уровень качества услуг доставки

Функциональный срез	Характеристика
Производство	Имеет собственное производство, основывается на закупке исходного сырья у поставщиков, по свойствам аутентичного сырья, используемому в национальной итальянской и японской кухне
Контроль качества	В организации нет специального отдела, занимающегося контролем качества. Эти функции выполняет шеф-повар, отвечающий за качество приготовленных блюд в его смену.
Маркетинг	Удобное месторасположения организации, ориентация на посетителей с разным достатком, поиск поставщиков с выгодными ценами на сырье (снижение себестоимости)
Сбыт	Функция сбыта находится преимущественно под управлением управляющего заведением. Прогнозирование и планирование продаж осуществляется интуитивно, контроль, за осуществлением этой функции выполняется в оперативном режиме или по итогам квартала.
Финансы	Достаточный уровень собственных средств, направляемых на развитие, рост чистой прибыли организации в отчетном периоде
Управление персоналом	Расширение штата, увеличение численности персонала, менеджеры по персоналу не проходили курсы повышения квалификации, полагаясь только на опыт, достаточная мотивация сотрудников и эффективная коммуникация. Слабое делегирование полномочий в заведениях группы.

SWOT – анализ ООО «Взлетка» для выбора направлений качества услуг
общественного питания

	<p>Сильные стороны: S</p>	<p>Слабые стороны: W</p>
	<p>1. Использование аутентичных продуктов, которые присутствуют в итальянской национальной кухне или максимально приближенных к ним по своим вкусовым свойствам</p> <p>2. Самая крупная в г.Красноярске служба, осуществляющая услугу по доставке еды, имеющая аудиторию 25 тысяч клиентов, 80% из которых - постоянные</p> <p>3. Наличие контракта со службой такси на бесплатный проезд сотрудников в ночное время до места проживания</p> <p>4. Регулярная оценка результатов труда персонала с использованием различных методов, включая «тайного покупателя» (каждые 6 месяцев)</p> <p>5. Имеется свой сайт: www.bar10.ru, в котором есть вся информация о компании, проводимых акциях и скидках, а также меню, с возможность заказа он-лайн и данные, куда можно обратиться, если что-то не понравилось в обслуживании или продукции.</p> <p>6. Ежемесячное совершенствование сайта, развитие группы в социальных сетях и проведения акций в них: vk.com, flamp.ru, instagramm, twitter и другие.</p> <p>7. Служба доставки имеет в г.Красноярске 6 филиалов, очень</p>	<p>1. Не всегда точно выдерживаются сроки доставки заказа экспедитором и требования к соблюдению температурного режима подачи блюд, выбранных для доставки</p> <p>2. Не достаточно развитая корпоративная культура.</p> <p>3. Несовершенство маркетинговой стратегии.</p> <p>4. Квалификация персонала не соответствует быстрому развитию компании.</p> <p>5. Не полное соответствие уровня з/п низшего и среднего персонала уровню требований к работе.</p> <p>6. Отсутствие системы планирования человеческих ресурсов</p> <p>7. Не всегда качественно выполняется работа специалистов – диспетчеров на этапе сбора заказа, по критериям времени и точного выполнения особых пожеланий клиента</p> <p>8. В организации нет специального отдела, занимающегося контролем качества. Эту функцию осуществляет шеф-повар, отвечающий за качество приготовленных блюд в его</p>

	<p>удобно расположенных по городу, практически в каждом районе расположено по одному кафе: Железнодорожный (ул. Маерчака, ул. Ладо Кецховели), Советский (ул. Весны), включая новое кафе перцы по ул. Октябрьской, Центральный (пр-т Мира), цех по производству продукции в районе Свердловский (ул. Гладкова). Доставка блюд осуществляется из представленных баров, включая цех.</p> <p>8. Предоставляет 15 наименований пицц с разными начинками, 5 видов закрытой формы (кальцоне)</p>	<p>смену.</p> <p>9. Прогнозирование и планирование продаж осуществляется часто интуитивно, контроль за осуществлением этой функции ведется в оперативном режиме или по итогам квартала.</p> <p>10. Не всегда обеспечивается качество работы операторов, соответствующее правилам обслуживания и ожиданиям клиентов</p>
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие темпы роста услуг доставки 2. Рост доходов населения. 3. Активное жилищное строительство. 4. Повышение стандартов потребления готовых блюд у населения. 5. Расширение ассортимента продукции, улучшение качества обслуживания клиентов 	<p>OS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение ассортимента собственного производства 2. Использование программы Mobidel для автоматизации работы службы доставки, позволяющей организовать оперативную работу на каждом этапе, начиная от оформления заказов и распределению их между курьерами, до ведения складского учета 	<p>OW</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Введение системы управления на основе компетенций 2. Покупка помещений в строящихся микрорайонах «Покровском» и др., для дальнейшего развития сети кафе и сокращения времени на доставку из этих заведений 3. Обучения персонала по программе «Развитие клиентоориентированности сотрудников» и введение формата «Учебный час в компании» для поддержания стандартов качества
<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дефицит персонала. 2. Увеличение стоимости рабочей силы. 3. Высокий уровень конкуренции со стороны других участников рынка. 4. Уход потребителя к 	<p>TS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствование компенсационного пакета для повышения эффективности мотивации сотрудников. 2. Введение процедуры управления качеством логистического сервиса для услуг доставки 3. Разработка и внедрение 	<p>TW</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Укрепление корпоративной культуры 2. Заключение договоров со среднеспециальными учебными заведениями (техникумы, колледжи), вузами СФУ, КГПУ для подготовки сотрудников с образованием в области

<p>конкурентам. 5. Продолжение финансового кризиса и санкций по отношению к России со стороны европейских стран, где находится ряд поставщиков</p>	<p>технологий по автоматизации и оптимизации всех циклов рабочего процесса.</p>	<p>сервиса 3. Проведение дня открытых дверей для студентов-выпускников вузов, участие в ярмарках вакансий и днях карьеры. 4. Выплата стипендии студентам, работающим в компании и одновременно обучающимся в учебных заведениях, по специальности.</p>
--	---	--

Устав ООО «Взлетка»

УТВЕРЖДЁН:
Решением об учреждении
ООО «Взлетка» от «02» апреля 2012г.

УСТАВ
Общества с ограниченной ответственностью
«Взлетка»

г.Красноярск
2012г.

13.5. Оставшееся после завершения расчетов с кредиторами имущество ликвидируемого Общества распределяется ликвидационной комиссией между участниками Общества в порядке и очередности, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

КРЕДИТОРСКАЯ КОМИССИЯ
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ»
Д.И. [Имя Фамилия]
[Подпись]
[Печать]

Межрайонная инспекция
Федеральной налоговой службы
№ 23 по Красноярскому краю
В Единый государственный реестр
юридических лиц внесена запись

14. апреля 2012.

ОГРН 1122468022918

ГРН _____

Экземпляр документа хранится в
регистрационном органе




[Handwritten signature]

Заявитель: *[Handwritten signature]* В.В. Ващенко/

Принято, пронумеровано
11 (одинадцать) листов

Согласие на размещение текста выпускной квалификационной работы
обучающегося в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева

Я, Щелкунова Дарья Андреевна разрешаю КГПУ им. В.П. Астафьева безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме и по частям написанную мною в рамках выполнения основной профессиональной образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра / специалиста / магистра / аспиранта на тему: Пути повышения качества услуг в сфере общественного питания (на примере ООО «ВЗЛЕТКА») в сети Интернет в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева, расположенном по адресу <http://elib.kspu.ru>, таким образом, чтобы любое лицо могло получить доступ к ВКР из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на ВКР. Я подтверждаю, что ВКР написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает интеллектуальных прав иных лиц.

Щелкунова Дарья Андреевна  13.06.2016 г.
(фамилия, имя, отчество) (Подпись, дата)

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Согласие на размещение текста выпускной квалификационной работы
обучающегося в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева

Я, Щелкунова Дарья Андреевна, разрешаю КГПУ им. В.П. Астафьева безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме и по частям написанную мною в рамках выполнения основной профессиональной образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра / специалиста / магистра / аспиранта на тему: Пути повышения качества услуг в сфере общественного питания (на примере ООО «ВЗЛЕТКА») в сети Интернет в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева, расположенном по адресу <http://elib.kspu.ru>, таким образом, чтобы любое лицо могло получить доступ к ВКР из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на ВКР. Я подтверждаю, что ВКР написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает интеллектуальных прав иных лиц.

Щелкунова Дарья Андреевна Щелку 13.06.2016г.
(фамилия, имя, отчество) (Подпись, дата)

Отпечатано в двух экземплярах.

Список использованных источников составляет сорок три наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.



(подпись)

Щелкунова Д.А.

(Ф.И.О.)

« 13 » 06 20 16 г.

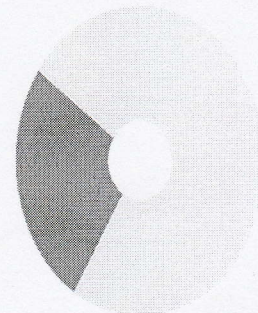
(дата)

Отчет о проверке № 1

дата загрузки: 27.06.2016 09:12:28
пользователь: shalkunova2009@yandex.ru / ID: 3506138
отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»
на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

Информация о документе

№ документа: 4
Имя исходного файла: Пути повышения качества услуг в сфере общественного питания на примере ооо вазлетка _2_.docx
Размер текста: 471 кБ
Тип документа: Не указано
Символов в тексте: 114605
Слов в тексте: 13549
Число предложений: 682



Информация об отчете

Дата: Отчет от 27.06.2016 09:12:28 - Последний готовый отчет
Комментарий: не указано
Оценка оригинальности: 73.91%
Заимствования: 26.09%
Цитирование: 0%

Оригинальность: 73.91%
Заимствования: 26.09%
Цитирование: 0%

Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
3.85%	[1] ЦИРА: ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАКАРОННОЙ ПРОДУКЦИИ «Проблемы региональной экономики»: Выпуск № 47	http://lerc.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
3.85%	[2] Скачать/bestref-184854.doc	http://bestreferat.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
3.85%	[3] Экспертиза качества и оценка конкурентоспособности макаронных изделий	http://knowledos.allbest.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет

проверено
Олександр

Общество с ограниченной ответственностью «Взлетка»
Юридический адрес
г.Красноярск, ул.Весны, д.1, 660077
г.Красноярск, ул.Весны, д.1, 660077
Идентификационный номер налогоплательщика
ИНН/КПП ОГРН / ОКПО
2465271060 / 246501001 1122468022918 / 38604893

АКТ О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Руководство ООО «Взлетка», изучив рекомендации, разработанные в выпускной квалификационной работе, студентки 4 курса Щелкуновой Дарьи Андреевны, обучающейся по направлению подготовки 43.03.01 «Сервис», профиль «Социально-культурный сервис», по теме «Пути повышения качества услуг в сфере общественного питания (на примере ООО «Взлетка»)» подготовило план по внедрению ряда рекомендаций:

1. Предложенной процедуры управления качеством логистического сервиса для услуг доставки, составленной на основе Гар-модели Зейтгамла для оценки степени расхождения между параметрами качества логистического сервиса

2. Программы Mobidel для автоматизации работы службы доставки, позволяющей организовать оперативную работу на каждом этапе, начиная от оформления заказов и распределению их между курьерами, до ведения складского учета.

Директор ООО «Взлетка»



М.П