

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ  
СЕРВИСА СЕТЕВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ  
НА ПРИМЕРЕ РЕСТОРАНА «У АНДРЕ»**

**АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента(ки) 3 курса 351 группы  
направления (специальности) 38.04.02 Менеджмент

экономического факультета

Калиновской Дарьи Валерьевны

Научный руководитель

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
дата, подпись

Милованов Д.И.  
инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
дата, подпись

Дорофеева Л.И.  
инициалы, фамилия

Саратов 2020 год

**Введение.** Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена динамичностью развития сектора общественного питания и высоким уровнем конкуренции среди ресторанов. Сегодня добиться постоянного трафика посетителей и стабильного объема продаж, просто предлагая качественные блюда, достаточно сложно, так как конкуренты представляют новые конкурентные преимущества, и уровень требований потребителей к качеству сервиса с каждым днем становится все выше. Именно поэтому, рестораны находятся в ситуации необходимости обеспечения постоянного контроля соблюдения качества обслуживания и его повышения, применяя все более новые и действенные приемы и методики.

Однако, осуществлять поиск и применение методов повышения качества сервиса представляется правильным с учетом научно обоснованного методологического подхода, что позволит исключить вероятность их отторжения коллективом, не достижения эффекта, безрезультатных затрат на внедрение. В связи с этим, заявленная тема магистерской диссертации является актуальной и интересной для исследования.

Степень научной разработанности данной темы достаточно высокая, что обусловлено интересом к ней со стороны теоретиков и практиков менеджмента, ресторанного бизнеса, специалистов по управлению качеством. В данном исследовании рассмотрены подходы к менеджменту качества Б.И. Герасимова, Г.Л. Поповой, Н.В. Злобиной, И.Ю.Ребринова, У.Э. Деминга, Ар. Фейгенбаума, Дж. Джурана, К. Исикавы, В. М. Кантере, В. А. Матисонаи других.

Непосредственно особенности формирования системы управления качеством сервиса на предприятиях общественного питания рассмотрены в исследованиях Н.И. Барышниковой, Т.Н. Зайцевой, Ю.В. Миромановой, В.В. Баклановой и других. Однако, аспекты методологии совершенствования данного предмета исследования до настоящего времени не раскрыты полностью, что требует дополнительной научно-исследовательской разработки.

Научная новизна данной темы заключается в выявлении универсальных подходов к формированию и совершенствованию системы управления

качеством сервиса на предприятиях общественного питания. В результате исследования конкретного предприятия определены направления совершенствования организационной структуры в соответствии с разработанной концепцией системы управления качеством сервиса. Доказано, что применение данного подхода целесообразно на сетевых предприятиях общественного питания и позволяет повысить уровень их конкурентоспособности.

Цель магистерской диссертации - исследовать теоретические основы системы управления качеством сервиса на сетевом предприятии общественного питания и разработать систему управления качеством сервиса на примере ресторана «У Андре», г. Саратов.

Для достижения поставленной цели предполагается необходимым решить следующие задачи:

- изучить сущность, содержание и подходы к формированию системы управления качеством сервиса сетевых предприятий общественного питания;
- изучить методологию исследования системы управления качеством;
- исследовать современные практики управления качеством сервиса сетевых предприятий общественного питания в России и за рубежом;
- представить характеристику деятельности предприятия общественного питания – ресторана «У Андре»;
- осуществить анализ качества сервиса предприятия общественного питания ресторана «У Андре»;
- провести анализ существующей системы управления качеством сервиса ресторана «У Андре»;
- разработать концепцию управления качеством сервиса ресторана «У Андре»;
- разработать план мероприятий по повышению уровня качества сервиса ресторана «У Андре».

Объект исследования – сеть ресторанов общественного питания «У Андре», г.Саратов.

Предмет исследования – система управления качеством сервиса на предприятиях общественного питания.

Методология исследования представлена общенаучными методами анализа и синтеза, дедукции и индукции, а также сравнительного и исторического анализа, комплексного и системного подходов.

Структура работы обусловлена ее сложностью и представлена тремя главами и восемью параграфами, заключением, списком использованных источников.

**Основное содержание работы.** Проблемы управления качеством сервиса рассматриваются многими современными учеными, что позволяет сформировать определенную методологическую базу и определить основные понятия области исследования. В результате исследования работ таких авторов как И.Ю. Ребрин, Э. Деминг, В. Шухарт, Д. Джуран, К. Исикава, В. М. Кантере, В. А. Матисон выявлено, что управление качеством в общественном питании сводится в основном к разработке и согласованию программы производственного контроля, проведению контрольных проработок разработанных блюд и кулинарных изделий, заполнению журналов и санитарно-технологической документации. Однако, для повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания необходимо, чтобы «качество» и «безопасность» являлись системным процессом, неразрывно связанным с предприятием общественного питания в целом.

Для каждого предприятия общественного питания это позволит обеспечить:

- 1) системный подход, охватывающий параметры качества и безопасности производства продукции общественного питания на всех этапах технологического процесса по предоставлению услуг;
- 2) повышение конкурентоспособности предприятия общественного питания;
- 3) привлечение большого количества потенциальных потребителей.

Наиболее эффективным средством для успешного решения вышеперечисленных положений является реализация требований системы менеджмента качества на основе применения на предприятиях общественного питания системы менеджмента качества.

Система менеджмента качества предусматривает определение целей, процессов и ресурсов, которые необходимы для достижения желаемых результатов в области управления качеством. Системы менеджмента качества для сетевых предприятий общественного питания установлены соответствующими международными и национальными стандартами.

Таким образом, залогом конкурентоспособности предприятий общественного питания является система менеджмента качества, направленная на:

- разработку и производство продукции, учитывающей мнения целевого сегмента;
- взаимодействие с потребителями;
- совершенствование всех процессов, направленных на удовлетворение потребителей; - сравнение потребительских характеристик товаров-субститутов и (или) товаров-конкурентов.

От эффективности системы управления качеством зависит уровень конкурентоспособности предприятия на рынке.

Одной из ключевых проблем, возникающих при проведении научных исследований на начальном этапе, является проблема выбора методов, методик и методологий, которые можно применить для оценки менеджмента качества и сбора информации при исследовании системы управления качеством сервиса. В настоящее время системный подход становится научной основой и базовой методологией современного менеджера. Усложнение взаимосвязей, мотиваций людей, влияние научно-технического прогресса – все эти процессы делают организации все более сложной системой.

Основой системного подхода является особое видение эффективности функционирования организационных систем, в том числе системы управления

качеством на сетевых предприятиях общественного питания. Системный анализ в управлении качеством, прежде всего, предполагает комплексный подход к исследованию категории «качество». В данном аспекте интересно системное определение цепочки качества, предложенное М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоури. Данная цепочка отражает три аспекта качества. На первом этапе качество означает ту степень, в которой товар компании соответствует её внутренним техническим условиям. Этот аспект получил название «качество» в соответствии с техническими условиями.

На втором этапе оценивается качество конструкции, т.е. качество может отвечать техническим требованиям компании на конструкцию товара, но сама конструкция может быть как высокого, так и низкого качества.

На третьем этапе «качество» означает ту степень, в которой работа или функционирование товаров удовлетворяет реальные потребности потребителей. Этот аспект называется функциональным качеством. Нельзя выделить наиболее важный из рассмотренных аспектов. Недостатки или недоработки в одном из них приведут к проблемам качества в остальных по цепочке.

Таким образом, системный подход к управлению качеством предполагает его рассмотрение как системы, т.е. целостности с функционирующими подсистемами, имеющими определённые взаимодействия и взаимосвязи. Методология анализа системы управления качеством представлена широким спектром методов, однако, для проведения исследований систем управления качеством конкретных объектов наиболее часто используются методы наблюдения, морфологический анализ, метод «дерева целей», в результате которых появляется возможность выявить проблемы развития объекта, ранжировать их по степени значимости и определить приоритетность. Методы экспертных оценок и «мозгового штурма» позволяют выработать эффективные управленческие решения по оптимизации процессов управления качеством.

Применение системного анализа позволяет выявить ключевые системные проблемы организации сервиса и принятия управленческих решений по совершенствованию и повышению его эффективности.

Использование методологии системного подхода позволяет также определить взаимосвязи между субъектом и объектом управления, а также совокупность внешних и внутренних факторов воздействия на процессы обеспечения качества сервиса.

Исследование прикладных аспектов заявленной проблемы осуществлялось на примере конкретного предприятия общественного питания - ресторана «У Андре».

Автором выявлено, что отличительные черты данного заведения - уникальное торговое предложение, которое выражается преимущественно в предложении потребителю вкусной итальянской пиццы. Однако этого в современных условиях недостаточно, так как помимо этого существуют прямые конкуренты, такие как ресторан «Palermo», «Vimi Vita», «Uno Vita», «Central Perk» с аналогичным предложением, а так же присутствует проблематика в управлении качеством сервиса, что несёт за собой существенные убытки для предприятия.

В рассматриваемой компании с 2010-го года применяется HACCP, ISO 9001:2000 уже с 2015 года. Однако, на производстве не применяются концепции TQM (ISO 9001 основано на концепции TQMи SixSigma, что является отрицательной чертой данной организации.

В ресторане «у Андре» применяется только два метода анализа качества сервиса: социологический (проведение опросов и интервью посетителей) и экспертный (экспертная оценка доверенных лиц владельца ресторана). Однако, как показывает практика, их не достаточно для получения полноценной оценки эффективности качества сервиса.

Анализ существующей системы управления качеством сервиса в ресторане «У Андре» был проведён путём использования инструментария для получения информации – полуструктурированное интервью, включённое

наблюдение и анкетирование. Прежде чем разработать план усовершенствований, представляется необходимым проанализировать репутацию ресторана: как потребитель оценивает предоставляемые рестораном услуги. Исследования 2018 года показали, что ресторан «У Андре» имеет положительную репутацию среди клиентов (4,5 балла). Это подтверждается отзывами, размещенными на официальном сайте и на различных информационных порталах, такие как TripAdvisor.ru, 2GIS.ru, YellowPage.ru, Gorod.ru и других, а также на страницах в социальных сетях ресторана «У Андре».

Проведенный контент-анализ позволил выявить, что для клиентов ресторанов подобного формата наиболее значимыми являются следующие критерии качества сервиса:

- комфортная обстановка в зале (ремонт, чистота, наличие спокойной музыки, немногочисленность, просторность помещения, удобство мебели),
- скорость обслуживания официантами (первичное ожидание официанта не должно превышать 1 минуты),
- скорость подачи блюд (для блюд основного меню – не более 20 минут, для блюд бизнес-ланча – не более 5 минут),
- профессионализм официантов – способность рассказать о составе блюд, зафиксировать заказ, информировать об условиях выполнения заказа, акциях, быстро произвести расчет, выявить и удовлетворить потребности клиента,
- скорость доставки – по городу не более 30 минут,
- доп-сервис – наличие скидок, акций, специальных предложений для определенных категорий клиентов.

Основными положительными чертами заведения выделяют вкусную пиццу и красивую подачу блюд, удобное месторасположение, домашнюю атмосферу, наличие вкусного бизнес-ланча. Из отрицательных черт отмечают медлительность подачи блюд, несвоевременность доставки, длительной период приготовления пиццы на доставке, не достаточный уровень информированности персонала о составе блюд основной кухни, отсутствие



программ лояльности, устаревший ремонт и дизайн, недостаточная площадь помещения, низкий уровень информированности о составе блюд официантами, длительный период принятия заказа. Вышеуказанные недостатки являются потенциалом для совершенствования и повышения конкурентоспособности.

Применение модели Фейенбаума при анализе системы управления качеством позволило выявить в ресторане «У Андре» отсутствие в действующей системе управления качеством сервиса следующих важных элементов:

- 3 – разработка планов приёмки материалов и оборудования;
- 5 – оптимизация стоимости качества;
- 7 – испытание прототипов различных блюд
- 13 – контроль новых проектов;
- 14 – осуществление входного контроля материалов;
- 15 – осуществление контроля производственных процессов и изделий;
- 16 – анализ производственных процессов;
- 17 – комплексный контроль качества.

Это является потенциалом для совершенствования.

Проведенный STEP-анализ позволил сделать следующие выводы: из факторов внешней среды, отрицательно влияющих на функционирование ресторана, стоит выделить экономический - рост инфляции, увеличение объёмов рынка и возможностей конкурентов. Положительным фактором является социально-культурный.

С помощью STEP - анализа становится понятно, что самой важной проблемой является усиление конкуренции и требований потребителей к качеству блюд и уровню сервиса. Однако, в современных условиях ресторану трудно удерживать хороший персонал, так как другие рестораны готовы предлагать более высокий уровень оплаты труда. Поэтому, в «У Андре» всегда есть свободные вакансии и постоянная потребность в официантах. Соответственно, можно сделать вывод о недостаточно эффективной системы

управления персоналом компании, что напрямую влияет на управление качеством сервиса.

SWOT - анализ показал, что в основном отрицательные показатели во внутренней среде связаны с управлением качеством сервиса: несоблюдение планов и стандартов по управлению сервисом. К положительным чертам внутренней среды относятся положительный имидж, успешные рекламные разработки, наличие постоянной клиентской базы. Со стороны внешней среды предприятие имеет прямых конкурентов, но при этом есть возможность стимулирования спроса на услуги ресторана. На основе SWOT-анализа можно сделать вывод, что показатели конкурентоспособности у ресторана - средние. Усовершенствование управления качеством сервиса могло бы поднять уровень конкурентоспособности, тем самым повысить эффективность функционирования компании.

Определено, что руководство ресторана уделяет большое значение обеспечению высокого качества сервиса, что выражается:

- нормативном обеспечении системы управления качеством сервиса,
- распределении ответственности между сотрудниками ресторана по обеспечению и оценка качества сервиса,
- реализации методов оценки и повышения качества сервиса.

Именно системный анализ управления качеством сервиса позволил выявить проблемы обслуживания в ресторане и определить потенциал для совершенствования системы управления качеством сервиса (длительность обслуживания клиентов, не достаточно высокий уровень обучения персонала, отсутствие учета актуальных и важных для потребителей критериев качества сервиса).

Концепция управления качеством сервиса ресторана должна формировать и развивать соответствующую систему управления качеством сервиса и делать ее устойчивой и органично встроенной в деятельность предприятия. Для этого важно обозначить основные ее элементы, такие как идею, принципы, ключевые этапы и процедуры, методы реализации, показатели для оценки эффективности.

Можно обозначить следующие принципы управления качеством сервиса в ресторане «У Андре»:

- тотальность, т.е. всеобъемлющий характер процессов планирования, организации и контроля качества (в закупках, работе персонала, взаимодействии с клиентом, осуществлении процессов),
- постоянный контроль и аудит качества сервиса,
- персональная ответственность сотрудников за соблюдение стандартов качества сервиса,
- постоянное развитие и совершенствование стандартов качества сервиса,
- соответствие организационной структуры приоритетам обеспечения качества сервиса.

Для персонала принципы качества сервиса могут быть сформулированы следующим образом:

- клиент всегда прав,
- клиенту не интересны наши внутренние трудности – ему интересна вкусная еда и высококлассное обслуживание,
- каждый несет персональную ответственность за качество обслуживания клиента,
- каждый сотрудник и весь персонал в целом обязаны постоянно совершенствовать качество обслуживания.

Политика в области качества у ресторана должна определяться управляющим в зависимости от того как ему удобнее следить за работой персонала. Но в целом имеет смысл комбинировать три основных метода проверки блюд и сервиса:

- открытая проверка — регулярный метод контроля. Чаще всего проводится всей администрацией ресторана. Заведующий производством контролирует соблюдение рецептур блюд, санитарных норм и технологии приготовления. Он также каждый день проверяет качество готовых блюд. Администратор зала проверяет работу официантов, хостес, гардеробщика,

уборщиков и т. д. Шеф-повар наблюдает за правильностью оформления готовых блюд;

- тайный покупатель — посетитель ресторана, который оценивает уровень обслуживания и качество готовых блюд по специальным критериям. Подбором «агентов» может заниматься как компания-подрядчик, так и сам ресторан. Анкеты обязательно включают следующие пункты: интерьер заведения, обслуживание, кухня, туалет, прощание и общее впечатление.

В данной системе управления качеством сервиса базисным уровнем должна стать разработка регламентов и стандартов повышения клиентоориентированности. Он воплощен в наличии действующей регламентов развития клиентского сервиса, а также в процедурах оценки эффективности формирования клиентоориентированности:

- исследования потребителей,
- оценка работы персонала.

Осуществлять контроль качества сервиса ресторан «У Андре» может, внедрив систему проведения опросов своих клиентов несколькими способами: личный опрос, анкетирование, пост-опрос.

В дополнение к вышеперечисленным направлениям совершенствования управления качеством сервиса сетевого предприятия ресторана «У Андре» нами предлагается план мероприятий.

Мероприятие 1. Прежде всего, в ресторане «У Андре» необходимо внедрить контроль качества выполнения заказа в ресторане, материально-технических ресурсов, подготовки зала к открытию и закрытию — задачи администратора заведения. Весь ресторан можно разделить на четыре основные зоны: зал, кухня, туалет, складские помещения. Менеджер обеспечивает бесперебойную работу этих зон. Он ежедневно проверяет чистоту, санитарию, качество готовой продукции и обслуживания.

Мероприятие 2. Важно установить стандарты сервиса в соответствии с концепцией и форматом. Но независимо от своих стандартов стоит

придерживаться общепринятых норм в том, что касается внешнего вида официантов, подачи блюд и обслуживания.

Мероприятие 3. Ресторан «У Андре», как ресторан высокого уровня качества сервиса должен поддерживать свой статус и репутацию. Поэтому, в рассматриваемом нами ресторане просто недопустимы ситуации, когда на стойке приёма и обслуживания гостей не хватает сотрудников для быстрого и качественного обслуживания клиентов. Поэтому предлагается ввести штатную единицу хостеса в организационную структуру ресторана, определить его должностные обязанности, обозначить в него функциональных задач – реализацию аспектов качества сервиса.

Мероприятие 4. Также предлагается улучшить систему стимулирования труда. Непосредственно на каждой стойке службы приема и размещения отвести место для книги отзывов, где посетители смогут оставлять свои нарекания, пожелания и слова благодарности. Затем по итогам работы, к примеру, за месяц, можно подвести итоги и, выделив лучших работников, наградить их. В качестве награды может выступать несколько дополнительных дней к оплачиваемому отпуску.

Мероприятие 5. Следующим этапом развития сервиса в ресторане «У Андре» должно стать повышение качества работы службы доставки. Служба доставки должна доставлять заказы в пределах 40 минут, чтобы повысить конкурентоспособность заведения. Но это довольно утопично, особенно для большого города с населением более 500 тысяч человек, где вполне приемлемой считается доставка в пределах одного-полутора часов.

Предполагается, что в результате реализации данного проекта выручка компании увеличится на 4,5% (что определено в результате бенчмаркингowego исследования опыта реализации аналогичных проектов). До реализации мероприятий прирост выручки составлял в 2018-м году 15%, в 2020-м году составит по отношению к 2017-му году 19,5%. Прирост чистой прибыли за счет реализации мероприятий составим 1 078 750 руб., что свидетельствует о целесообразности их внедрения и экономическом эффекте. Таким образом,

компания оптимизирует свои бизнес-процессы, повысит качество сервиса и удовлетворенность клиентов, не снижая объем прибыли. Соответственно, реализация предложенных рекомендаций экономически целесообразна.

**Заключение.** Таким образом, в рамках данной магистерской диссертации осуществлено исследование теоретико-методологических основ системы управления качеством сервиса на предприятиях общественного питания.

В первой главе работы представлен анализ теоретических разработок и подходов к понятию менеджмент качества и управление качеством, качество сервиса. Определено, что управление качеством в сетевых предприятиях общественного питания предполагает реализацию услуг на основе принципов системы менеджмента качества, направленных на удовлетворение потребностей населения в качественном питании и организации досуга. Более того, от эффективности системы управления качеством зависит уровень конкурентоспособности предприятия на рынке.

В работе проведен анализ действующих стандартов, которые регламентируют вопросы управления качеством ГОСТ и ИСО серии 9000, моделей качества М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Кайдзена, концепции «Шести Сигм», У.Э. Деминга, Ар. Фейгенбаума, Дж. Джурана и других. Доказано, что в ресторанном секторе их применение позволяет обеспечить оптимизацию формирования системы управления качеством сервиса.

Комплексный и системный анализ управления качеством сервиса позволили выявить проблемы обслуживания в ресторане и определить потенциал для совершенствования системы управления качеством сервиса (длительность обслуживания клиентов, не достаточно высокий уровень обучения персонала, отсутствие учета актуальных и важных для потребителей критериев качества сервиса).

Для устранения выявленных недостатков системы управления качеством сервиса сформирован ряд рекомендаций, внедрение которых позволит повысить конкурентоспособность ресторана «У Андре»:

- введение штатной должности хостес;
- проведение обучения на рабочем месте виде наставничества;
- внедрение программ стимулирования для карьерного роста;
- разработка тренингов с учетом приобретения практических навыков;
- разработка методического пособия, для применения его на рабочем месте.

С помощью интервьюирования сотрудников и анкетирования гостей выявлены направления совершенствованию в управлении качеством сервиса. Обнаруженные недочёты были решены и исправлены нововведениями: TQM, JIT, KAIZEN, наймом специального сотрудника в области управления качеством и разработкой системы мотиваций. Реализация предложенных мероприятий позволит обеспечить ресторану стабильность системы управления качеством сервиса и достижение высоких показателей удовлетворенности клиентов как качеством блюд, так и сервисом. Представленный расчет экономической эффективности внедрения мероприятий доказал целесообразность их внедрения и положительное влияние на развитие компании.