**Оглавление**

Введение

1. Общая характеристика кафе ООО «Секреты успеха»

2. Анализ организационно-технических мероприятий

3. Анализ организации обслуживания населения

4. Анализ плана производства и реализации услуг

5. Анализ использования основных фондов и производственных мощностей

6. Анализ качества оказываемых услуг и культуры обслуживания населения

7. Анализ организации труда и его оплаты

8. Анализ плана по труду и его оплате

9. Анализ материально-технического обеспечения и использования оборотных средств

10. Анализ плана по себестоимости, прибыли и рентабельности

11. Анализ состояния финансов предприятия

12. План организационно-технических мероприятий по повышению эффективности и деятельности предприятия

Список литературы

**Введение**

Общественное питание - это крупная, широко разветвленная отрасль народного хозяйства, которая решает важные социально-экономические задачи.

Общественное питание является разновидностью торговой деятельности, предмет которой из сферы производства переходит в сферу обращения и потребления.

Главной задачей, любого предприятия общественного питания, является организация деятельности по обеспечению населения питанием и обеспечение условий самоокупаемости объектов хозяйствования через извлечение прибыли от своей деятельности, для экономической стабильности самого предприятия.

Деятельность в общественном питании связана с широкой оперативно-организационной и хозяйственной работой по реализации своих функций, для этого проводятся различные мероприятия по изучению и выбору поставщиков сырья и товаров, совершению сделок купли-продажи, организации производства собственной продукции и реализации её в условиях, удовлетворяющих разносторонние запросы покупателей.

Эффективная деятельность в общественном питании реальна при следующих условиях: точного определения своего места в системе оказания услуг отрасли; организации оптимального управления организационно-правовым формированием; финансовой возможности совершенствования материально-технической базы; разумного использования материальных и трудовых ресурсов; активного внедрения новых технологий в производство, реализацию, организацию потребления продукции общественного питания; рациональной организации снабжения сырьем, материально-техническим и топливо-энергетическими ресурсами; постоянного и систематического изучения спроса, предложения, конъюнктуры рынка и своевременного реагирования на их колебание

Среди предприятий общественного питания основное место занимают кафе. Они также играют заметную роль в организации отдыха населения. Посетители приходят в кафе не только для того чтобы вкусно поесть или выпить оригинальный коктейль, но и для того чтобы провести деловую встречу, приятный вечер в кругу друзей, отметить какое – либо событие в личной жизни, и наконец просто отдохнуть и скинуть суету рабочего дня.

Уровень комфортности в кафе зависит не только от его материально - технической базы и успешного менеджмента, но и от профессионального мастерства тех, кто призван создавать обстановку радушия и гостеприимства, в первую очередь от метрдотелей и официантов.

Радушно встретить, правильно и красиво обслужить гостей, быстро и вкусно накормить, в общем, создать все условия для полноценного отдыха - есть главная задача работников этих предприятий. Для создания такой атмосферы для посетителей, необходима некоторая культура обслуживания.

Культура обслуживания - один из основных критериев в оценке деятельности работников общественного питания. Понятие это включает в себя различные формы и методы работы персонала, использование прогрессивных форм обслуживания (отпуск комплексных обедов, обслуживание по принципу «шведского» стола и др.), высокий уровень подготовки всего персонала от кухонного работника до директора, постоянное обновление услуг, при этом, не отказываясь до конца от старых.

Качество блюд также является определяющим фактором при оценке работы предприятий общественного питания. От правильности процесса приготовления, соблюдения всех санитарных норм и главное от качества сырья, зависит самое главное человеческое богатство - здоровье.

В общем и целом - это и есть культура обслуживания на предприятиях общественного питания, должно быть сделано все для организации отдыха людей и они обязательно останутся благодарны, что является наилучшей наградой для работников!

# 1. Общая характеристика кафе ООО «Секреты успеха»

Кафе ООО «Секреты успеха» расположено в п. Рощинский Самарской области, пристройка к спорткомплексу.

Кафе зарегистрировано как **общество с ограниченной ответственностью,** с уставным капиталом 10000 (Десять тысяч рублей).

Учредителем является: Соколов И.А.

**Целью создания кафе является** удовлетворение потребностей человека в пище и высокий класс его обслуживания, а также получение прибыли.

Одной из главных задач деятельности кафе, является эффективность предоставления услуг, определение потребностей клиента, предупреждающей действия с целью избежание неудовлетворенности клиента. Для решения поставленной задачи необходим непрерывный анализ требований к услуге.

В Соответствии с Уставом ООО кафе осуществляет следующие виды деятельности:

* Деятельность кафе;
* Деятельность бара;
* Розничная торговля алкогольными напитками, включая пиво;
* Розничная торговля морожеными и замороженными десертами;
* Розничная торговля безалкогольными напитками;
* Розничная торговля табачными изделиями;
* Прочая деятельность по организации отдыха и развлечений.

Кафе - комфортное предприятие общественного питания, предоставляющее посетителям широкий ассортимент высококачественных кулинарных и кондитерских изделий и напитков.

Радушно встретить, правильно и красиво обслужить гостей, быстро и вкусно накормить, в общем, создать все условия для полноценного отдыха - есть главная задача работников этих предприятий. Для создания такой атмосферы для посетителей, необходима некоторая культура обслуживания.

Кафе рассчитано на 70 посадочных мест, отличается комфортностью, уютным интерьером, хорошей кухней.

**Основные задачи деятельности кафе:**

1. Привлечь большое количество посетителей.
2. Удовлетворить потребности посетителей, сделать гостей счастливыми на то время, пока они находятся в заведении.
3. Обеспечить высокий уровень и условия обслуживания.

**Помещение кафе**

Помещение, занимаемое кафе, располагается в центре городка, на 1 этаже спорткомплекса (пристройка), обустроен удобный подъезд для автотранспорта и парковка.

Зал кафе выдержан в бежевых тонах. Мебель, изготовленная по специальному заказу, прекрасно вписывается в интерьер заведения и создает гармонию цветов и оттенков.

Для выполнения различных технологических процессов в кафе предусматриваются помещения: а) складские; б) производственные; в) для потребителя; г) бар; д) для персонала.

К складским помещениям относят: приёмочную, неохлаждаемые кладовые, охлаждаемые камеры, моечную тару.

Производственные помещения (кухня) состоят из заготовочных цехов (мясной, рыбный, овощной), доготовочных цехов (горячий, холодный, кондитерский), сервизной, моечных для кухонной и столовой посуды, бара и раздаточной, помещения заведующего производством.

Полы производственных помещений выложены плитами из не скользкого материала. себестоимость прибыль рентабельность

Также как и зал, производственные помещения оборудованы вентиляционными шахтами для вытяжки и притока воздуха, но несколько мощнее.

***Моечная*** столовой посуды в кафе предназначена для мытья столовой посуды и приборов. От чёткой работы этого подразделения во многом зависит работа залов, а следовательно и культура обслуживания.

Моечная размещается рядом с сервизной и должна иметь удобную связь с раздаточной и торговым залом, что облегчает сбор и доставку использованной посуды, а также обеспечивает официантов чистой посудой.

Основное оборудование моечной - посудомоечные машины. Здесь используют также щёточные стаканомойки, столы для сортировки и чистки посуды от остатков пищи перед погружением её в ванны, сушильные шкафы, стеллажи для хранения чистой посуды, бачки с крышками для хранения отходов.

***Бар.*** В кафе оборудован бар. Вся продукция бара отпускается только барменом.

Бароборудован для отпуска вино-водочных изделий, пива, безалкогольных напитков, фруктов, кондитерских и табачных изделий, цитрусовых, расположен рядом с торговым залом кафе и имеют два помещения: одно для отпуска продукции и другое подсобное, - для хранения товара.

Бар оборудован прилавком с витриной для показа продукции. На прилавке расположены циферблатные весы, мензурки для дозировки вино-водочных изделий. В баре расположен холодильный шкаф, где поддерживается требующийся для различных напитков температурный режим. Все товары, выставленные на витрине имеют ценники.

***Сервизная.*** Сервизная оборудуется для хранения и отпуска официантам посуды, приборов, белья; она организуется рядом с моечной столовой посуды. Здесь установлены шкафы и стеллажи с полками, где хранятся посуда и приборы. Столовые приборы хранятся в ящиках с гнёздами отдельно для ножей, вилок, ложек.

***Касса.*** В кафе кассовые аппараты со счётчиками для официантов размещены в помещении перед раздаточной около бара.

В кафе также применяются многосчётчиковые аппараты, которыми могут пользоваться несколько официантов в одной смене. Каждому официанту отводится отдельный счётчик, показания которого он сверяет перед началом работы с записью в кассовой книге и заверяет подписью.

После окончания рабочего дня официант вместе с кассиром записывает показания счётчика, сдаёт выручку и получает квитанцию. Сумма пробитых чеков отмечается на персональном счётчике официанта.

***Залы кафе*** – включают в себя два зала: зал для курящих для не курящих, а так же имеется летняя площадка. Это основные помещения, где обслуживаются посетители. Одно из основных требований к планировке размещения залов – это чёткая организация связи зала с производственными помещениями – кухней, сервизной, моечной столовой посуды, баром.

Раздаточная, где производится отпуск готовых кулинарных блюд, сообщается с торговым залом аркой-проходом: через нее официанты выходят в зал с полученными блюдами, и на раздачу, не мешая друг другу. Помещение перед раздачей достаточно просторное, создающее хорошие условия для работы официантов. Кроме этого, раздаточная расположена рядом с сервизной, кассой, хлеборезкой и имеет с ними удобную связь.

Гармоничное сочетание окраски стен, формы мебели, освещение зала, акустика, вентиляция, красиво сервированный стол, негромкая музыка – всё это создаёт у гостей кафе праздничное настроение и вызывает желание посетить его ещё раз.

# 

# 2. Анализ организационно-технических мероприятий

**Организационная структура управления кафе.**

Сущность линейной структуры управления состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом - директором, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем.

Организационная структура кафе приведена на рисунке 1:



Рис.1 Организационная структура кафе ООО «Секреты успеха»

В состав служб управления кафе входят:

1. Административная служба. Состав службы: директор, бухгалтер.

**Директор** несет полную ответственность за организацию хозяйственной деятельности кафе, исполнение договоров и соглашений; рассматривает жалобы.

На директора возложена ответственность за организацию всего кафе. Он осуществляет хозяйственно-финансовую деятельность, контролирует культуру обслуживания посетителей в торговых залах кафе, качество выпускаемой продукции, состояние учёта, контроля и сохранность материальных ценностей, подбор и расстановку кадров, соблюдение трудового законодательства, приказов и инструкций вышестоящих организаций.

В связи с этим директор имеет право распоряжаться материально-денежными средствами. Приобретать имущество и инвентарь, заключать договоры и соглашения, перемещать, увольнять, поощрять работников, налагать дисциплинарные взыскания.

Директор обеспечивает выполнение чёткого снабжения кафе сырьём, продуктами, полуфабрикатами, предметами материально-технического оснащения; создает необходимые условия для сохранности товарно-материальных ценностей; контролирует работу всех участников кафе, а также соблюдает правила санитарии и гигиены, техники безопасности.

**Бухгалтер** контролирует счета, чтобы гарантировать, что вся информация сведения на них, точна и полна; также он обязан соотносить соизмерять компьютерные записи с действительностью достоверностью.

**2. Служба обслуживания клиентов**; В состав службы входят: повар, официанты, бармен.

2.1.Функции повара:

•поддерживает руководителя закупок по всем вопросам приобретения сырья, товаров и качеству;

•руководит своей сферой с учетом основных производственных направлений развития фирмы;

•контроль за качеством;

Специфика работы повара заключается в том, что здесь необходимо знать не только технологию приготовления основных блюд, но еще и хорошо разбираться в приготовлении соусов и заправок, обладать навыками украшения и подачи блюд.

Хороший повар всегда чувствует сочетание вкусов, улавливает каждую их нотку, подбирает для приготовления блюд ингредиенты в точных пропорциях.

2.2. Официант.

Вся работа официанта последовательно включает следующие этапы: устанавливает в зале столы, накрывает их скатертью, получает посуду и приборы; сервирует стол соответственно времени дня и назначению; встречает посетителей в зале, приветствует их и предлагает меню; дает время на выбор блюд и советует, что лучше заказать; принимает заказ; получает готовые блюда из кухни, следя за их внешним видом, оформлением и температурой; точно и быстро производит расчет с посетителями.

2.3Бармен. Это не просто обслуживающий персонал, он должен быть еще и психологом, знатоком человеческих душ, умеющим определять настроение клиента и даже угадывать какие блюда, и напитки ему придутся по душе.

В настоящее время ресторанный бизнес требует высокого профессионализма. Повысились требования к производственному и обслуживающему персоналу. У работников предприятий общественного питания появилась необходимость постоянно совершенствовать свои знания в области современных методов и новых технологий обслуживания посетителей.

Деятельность кафе осуществляется следующими службами и персоналом, представленными в таблице 1.

**Таблица 1. Службы и персонал кафе.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Служба кафе | Должность | Количество персонала, чел. |
| Административная служба | Директор | 1 |
|  | Бухгалтер | 1 |
| Служба обслуживания клиентов | Повар | 3 |
|  | Официант | 2 |
| Барное обслуживание | Бармен | 1 |

**Таблица 2. Основные финансово-экономические показатели работы кафе за 2014 г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Единица измерения | Величина показателя | |
|  |  |  | Сумма | В % к товарообороту |
| 1. | Розничный товарооборот  Всего | тыс.руб. | 9610 | 100 |
| 2. | В том числе розничный товарооборот продукции собственного производства | тыс.руб. | 3200 | 33,3 |
| 3. | Розничный товарооборот по покупным товарам | тыс.руб. | 6410 | 66,7 |
| 4. | Численность работников предприятия | чел. | 8 | - |
| 5. | Численность работников производства | чел. | 6 | - |
| 6. | Средняя выработка в год | тыс.руб. |  |  |
|  | 1 работника предприятия | тыс.руб. | 1201 | 12,5 |
|  | 1 работника производства | тыс.руб. | 1601 | 16,7 |
| 7. | Годовой фонд оплаты труда | тыс.руб. | 792 | 8,2 |
| 8. | Среднемесячная заработная плата работника | тыс.руб. | 8,3 | 0,09 |
| 9. | Чистая прибыль | тыс.руб. | 2396 | 24,9 |
| 10. | Товарооборот на одно посадочное место | тыс.руб. | 137 | 1,4 |

**Организация снабжения и складское хозяйство**

Правильная организация продовольственного снабжения — важнейшее условие удовлетворения спроса населения на продукцию общественного питания. Нормальная работа предприятий требует бесперебойного снабжения материально - техническими средствами, оборудованием, инвентарем, спецодеждой, столовой посудой и др. От рациональной организации материально - технического снабжения зависят выполнение производственной программы предприятия, качество блюд, культура обслуживания потребителей.

Для обеспечения предприятия продовольственными продуктами необходимо решить следующие задачи:

что закупить; сколько закупить;

у кого закупить; на каких условиях закупить. Кроме того, необходимо:

заключить договор; проконтролировать исполнение договора;

организовать доставку; организовать складирование и хранение.

Для эффективной и ритмичной работы предприятия необходимо организовать завоз товаров из разных источников.

Одним из источников снабжения являются местные производители. Это фермерские хозяйства, которые могут организовать снабжение молоком, мясом, овощами и др. сырьем. Многие виды продуктов поступают на предприятие с различных оптовых баз.

При организации снабжения предприятия учитываются формы снабжения и виды доставки товаров и сырья на предприятие.

В ресторане формируется список потенциальных поставщиков, который постоянно обновляется и дополняется.

Составленный перечень поставщиков анализируется на основании специальных критериев.

К организации и продовольственному снабжению ПОП предъявляются следующие требования: обеспечение широкого ассортимента товаров в достаточном количестве и надлежащего количества в течение года.

Многие виды продуктов поступают в предприятие через посредников:

- оптовые базы, снабженные мясом, маслом;

- оптовые базы, снабженные бакалейной продукции;

- оптовые плодовоовощные базы.

При логистическом подходе к работе предпринимательская служба снабжения является элементом микрологистической системы, обеспечивающее прохождение материального потока в цепи снабжение – производство – сбыт.

Складские помещения предназначены для приемки поступающих от поставщиков продуктов, сырья, полуфабрикатов, их краткосрочного хранения и отпуска. Они должны иметь удобную связь с производственным помещением.

Склады для хранения продуктов делятся на: охлажденные и неохлажденные. Охлажденные склады состоят из холодильных камер для хранения скоропортящихся продуктов, сырья, полуфабрикатов, готовых изделий, отходов. В неохлажденных складах хранят овощи, сухие продукты.

Для хранения скоропортящихся продуктов на предприятии установлены среднетемпературные и низкотемпературные холодильные шкафы.

Каждая группа продуктов, даже при кратковременном хранении требует определенных условий, поэтому в каждом складском помещении необходимо поддерживать определенную температуру и влажность, круговую циркуляцию воздуха, соблюдать требования и правила санитарии и гигиены, беречь продукты от грызунов и насекомых.

Для обеспечения четкой работы складов к ним предъявляются определенные объемно-планировочные и санитарно-гигиенические требования:

- складская площадь должна быть компактна каждого товара, выделен определенный участок;

- оборудование должно быть рационально размещено, причем предусматривается необходимая площадь для проездов и проходов;

- подъезд транспорта и разгрузка продуктов должна осуществляться со стороны хозяйственного двора;

- холодильные шкафы размещаются одним блоком с общим тамбуром. При хранении продуктов должны соблюдаться требования санитарных норм в соответствии с СанПиН 42-123-4117-86 «Условия, сроки хранения особоскоропортящихся продуктов».

**Организация управления**

Процесс управления предприятием общественного питания представляет собой совокупность взаимосвязанных мероприятий и действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов. Элементом структуры служит орган управления, представляющих собой группу работников, которые объединены решением одной задачи – удовлетворять, запросы потребителей.

Функции управления ресторана заключаются в осуществлении:

- общение руководства предприятия и его филиалами;

-технологическая и техническая подготовки производства и работников к обслуживанию;

- технико-экономическое планирование;

- учет и финансовая деятельность;

- технически продовольственное снабжение.

Администрация – группа должностных лиц во главе с директором ресторана, представляющая собой часть трудового коллектива. Она осуществляет руководство деятельностью коллектива в соответствии со своими правами и обязанностями.

Трудовой коллектив представляет собой совокупность людей, связанных между собой единством целей, совместным трудом по производству продукции, реализации и организации ее потребления.

Директор несет ответственность за организацию и результаты всей торгово-производственной деятельности, контролирует выполнение плана показателей коммерческо-хозяйственной деятельности.

# 3. Анализ организации обслуживания населения

Правила оказания услуг ОП утверждены Постановлением Правительства РФ от 15.08.1997г. № 1036 (в ред. Постановления Правительства РФ от 21.05.2001г. № 389). Правила разработаны в соответствии с законом РФ «О защите прав потребителей» и регулярное отношение между потребителями и исполнителями в сфере оказания услуг ОП.

Виды, методы и формы обслуживания на предприятии питания зависит от ряда факторов места приема пищи, способа ее получения и доставки потребителям, степени участия персонала в обслуживании, применение средств механизации и автоматизации.

Основными видами обслуживания на ПОП являются:

- реализация продукции в залах общедоступного предприятия питания;

- доставка и реализация продукции по месту работы, учебы, проведение спортивных мероприятий, отдыха, в пути следования;

- продажа продукции собственного производства для потребления в домашних условиях, через магазин или отделы кулинарии и полуфабрикаты;

Обслуживание посетителей в ресторане «Янтарь» осуществляется официантами, метрдотелем, совершенно знающие виды сервировки, правила и технику обслуживания.

Элементами обслуживания в ресторане «Янтарь» являются:

- встреча и размещение гостей;

- прием и оформление заказов;

- передача заказов на производство;

- получение и подача буфетной продукции;

- подача заказных блюд и напитков;

- расчет с гостями.

Посетителей входящих в зал ресторана, встречает метрдотель, предлагающий гостю сесть, предварительно выдвинув стул и пригласив жестом сесть.

Администрация ресторана заранее уведомляется о сроках и режиме работы форума и количество участников, определяет время завтраков, обедов или ужина, стоимость дневного рациона, порядок расчета и т.д. меню составляется заранее и согласовывается с заказчиком.

Чтобы ускорить обслуживание столы сервируют заранее. К завтраку ставят чашки для чая или кофе. Хлеб нарезают и укладывают в хлебницы, ставят на подсобный столик и подают по заказу. К обеду на столы ставят фрукты, хлеб, закуски на тарелках, сладкие блюда.

Официант должен брать и ставить на поднос только заказные им блюда и напитки. Контролировать выход полученных блюд и напитков, так же обращать внимание на оформление блюд. Они красиво оформлены и поданы на соответствующей посуде.

Посетителям отпускают блюда по ежедневно составленному меню, в которое входят: 2-3 закуски, 3 вторых и 2 сладких блюда. Меню разнообразно по дням недели.

На каждый стол кладут меню. Официанты заранее пробивают чеки, получают холодные закуски и сладкие блюда и приносят в зал хлеб, часть закусок и сладких блюд ставят на столы при сервировке. Пока посетители едят закуску, официанты приносят супы. После подачи вторых блюд официанты собирают использованную посуду.

В зале ресторана официанты ставят на подсобные (служебные) столы подносы, а так же использованную посуду. Иногда их приставляют к обеденным столам, чтобы на виду у посетителей раскладывали кушанья, принесших на блюдах и разливали в тарелки суп из супниц.

# 

# 4. Анализ плана производства и реализации услуг

Эффективность деятельности кафе в первую очередь зависит от объёма, структуры и динамики товарооборота.

Проведём анализ производственной программы кафе ООО «Секреты успеха», используя данные первичного учёта и отчётности.

Исходными данными для расчёта розничного товарооборота являются:

* меню по основным видам питания;
* плановое количество блюд по основным видам питания с учётом количества питающихся в день (завтрак, обед, ужин).
* плановое количество реализуемых покупных товаров;
* количество рабочих дней в году.

Валовой доход определяется на основе сумм надбавок и наценок реализуемой продукции и расчёта налога на добавленную стоимость.

Данные анализа плана выпуска и реализации продукции приведены в таблицах 3 и 4.

**Таблица 3. План выпуска собственного производства за 2014 г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Единицы измерения | План | Факт | Отклонение (+;-) |
| Холодные закуски | шт. | 6000 | 4000 | -2000 |
| Вторые горячие блюда | шт. | 17000 | 13000 | -4000 |
| Супы | шт. | 1000 | 500 | -500 |
| Сладкие блюда и напитки | шт. | 26000 | 24000 | -2000 |
| Итого |  | 50000 | 41500 | -8500 |

**Таблица 4. План продажи покупных товаров за 2014г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Единицы измерения | План | Факт | Отклонение  (+;-) |
| Мороженое | кг. | 180 | 150 | - 30 |
| Конфеты, печенье, шоколад | кг. | 140 | 120 | - 20 |
| Фрукты | кг. | 180 | 160 | - 20 |
| Вино-водочные | л. | 2600 | 2500 | - 100 |
| Пиво | л. | 2800 | 2600 | - 200 |
| Хлеб и хлебобулочные изделия | кг. | 200 | 180 | - 20 |
| Соки | л. | 6200 | 5910 | - 290 |
| Минеральная вода | л. | 2000 | 1400 | - 600 |
| Холодные напитки | л. | 500 | 400 | - 100 |

Из выше указанных таблиц следует вывод: план программы выпуска и продажи продукции собственного производства и покупных товаров по всем наименованиям не выполнены.

Проведём анализ розничного товарооборота.

**Таблица 5. Динамика розничного товарооборота кафе ООО «Секреты успеха».**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2014 г.  к 2013 г. (+;-) | 2014 г. к 2013 г. % |
| Объём розничного товарооборота за год, тыс. руб.  в т.ч.:  - товарооборот собст. производства  - товарооборот по покупным товарам | 9050  3020  6350 | 9610  3200  6410 | +560  +200  +60 | 106  106  101 |

Анализ показателей розничного товарооборота за 2013 – 2014 гг. свидетельствуют о увеличении объёмов.

Так объём всего товарооборота в 2013 г. повысился на 560 руб. и составил 9610 тыс. руб. или 106 %. Товарооборот собственного производства повысился на 200 тыс. руб. и составил 3200 тыс. руб. или 106 %.

Товарооборот по покупным товарам увеличился на 101% в 2014 г. по сравнению с 2013 г.

При обосновании планового объёма и структуры товарооборота недостаточно учтена сложившиеся и потенциальная сегментация рынка, жизненный цикл товара, концепция полезности и удовлетворённости потребительского выбора.

В ходе прохождения преддипломной практики проведен анализ сегмента потребителей кафе ООО «Секреты успеха» за 2014г. Результаты исследования представлены на рисунке 2

Анализ потребителей кафе ООО «Секреты успеха» за 2014г.

Рис. 2 Основные целевые сегменты потребителей кафе ООО «Секреты успеха»

Основную долю потребителей составляют: военные и молодежь, спортсмены составляют 22%, а рабочие в структуре потребителей составляют по 9%.

Анализ сезонности спроса по месяцам и дням недели:

Рис 3. Динамика доходов кафе ООО «Секреты успеха» по месяцам за 2014 г.

Рис 4. Средний доход со столика по дням недели кафе ООО «Секреты успеха»

Анализ доходов по месяцам представленный на рисунке 3, показывает неравномерность спроса, а именно, повышенный спрос наблюдается за первый квартал года в связи с увеличением заказов на банкеты.

Анализ доходов по дням представленный на рисунке 4 показывает наибольшую сумму дохода на вторую половину недели, Понедельник и вторник выходные дни.

Анализ структуры доходов кафе ООО «секреты успеха» за 2014г.:

Рис.5 Структура дохода по видам оказанных услуг 2014г

Данные рисунка 5 показывает, что 65% доходов кафе составляют свободные заказы гостей, 35% составляют услуги по проведению банкетов.

Финансовое состояние кафе в значительной степени зависит от целесообразности и правильности использования финансовых ресурсов. В процессе функционирования кафе и величина активов, и их структура претерпевают постоянные изменения. Наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре средств и их источников, а также динамике этих изменений можно получить с помощью горизонтального и вертикального анализа баланса.

# 

# 5. Анализ использования основных фондов и производственных мощностей

Основные средства (ОС) (часто называемые в экономической литературе и на практике основными фондами) являются одним из важнейших факторов производства.

Анализ основных фондов производится по нескольким направлениям, разработка которых в комплексе позволяет дать оценку структуры, динамики и эффективности использования ОС и долгосрочных инвестиций.

Оценка эффективности использования ОС основана на применении общей для всех ресурсов технологии оценки, которая предполагает расчет и анализ показателей отдачи и емкости.

***Показатели отдачи*** характеризуют выход готовой продукции на 1 руб. ресурсов.

***Показатели емкости*** характеризуют затраты или запасы ресурсов на 1 руб. выпуска продукции.

Под запасами ресурсов понимают наличный объем ресурсов на отчетную дату по балансу, под затратами – текущие расходы ресурсов, в частности по основным средствам – амортизация.

При сопоставлении запасов ресурсов с объемом выручки за период необходимо рассчитать среднюю величину запасов на тот же период.

Обобщающим показателем эффективности использования ОС является ***фондоотдача* *(ФО)***:

http://www.aup.ru/books/m67/3.files/image014.gif

При расчете показателя учитываются собственные и арендованные ОС, не учитываются ОС, находящиеся на консервации и сданные в аренду.

Показатель фондоотдачи анализируют в динамике за ряд лет, поэтому объем продукции корректируют на изменение цен и структурных сдвигов, а стоимость ОС - на коэффициент переоценки.

Повышение фондоотдачи ведет к снижению суммы амортизационных отчислений, приходящихся на один рубль готовой продукции или амортизационной емкости.

Рост фондоотдачи является одним из факторов интенсивного роста объема выпуска продукции (ВП). Эту зависимость описывает факторная модель:

ВП = ОС . ФО.

На основе факторной модели рассчитывают прирост объема выпуска за счет увеличения ОС и роста фондоотдачи:

http://www.aup.ru/books/m67/3.files/image016.gif.

Прирост выпуска продукции за счет фондоотдачи можно рассчитать способом абсолютных разниц:

http://www.aup.ru/books/m67/3.files/image018.gif

или интегральным методом:

http://www.aup.ru/books/m67/3.files/image020.gif

где ОС0, ОС1 – стоимость основных средств в базисном и отчетном периоде соответственно;

ФОо,ФО1 – фондоотдача базисного и отчетного периода соответственно

Другим важным показателем, характеризующим эффективность использования ОС, является ***фондоемкость ОС***:

http://www.aup.ru/books/m67/3.files/image022.gif.

Изменение фондоемкости в динамике показывает изменение стоимости ОС на один рубль продукции и применяется при определении суммы относительного перерасхода или экономии средств в основные фонды (Э):

Э = ( ФЕ1 – ФЕо ) . VВП1,

где ФЕ1, ФЕо – фондоемкость отчетного и базисного периода соответственно;

VВП1 - объем выпуска продукции в отчетном периоде.

Для разработки технологической политики предприятия необходим углубленный факторный анализ показателей эффективности использования ОС и в первую очередь фондоотдачи.

**Характеристика производственной мощности предприятия**

Под *производственной мощностью* предприятия подразумевается возможный выпуск продукции при достигнутом или намеченном уровне техники, технологии и организации производства. Степень использования производственных мощностей характеризуется следующими коэффициентами:

http://www.aup.ru/books/m67/3.files/image042.gif;

http://www.aup.ru/books/m67/3.files/image044.gif;

http://www.aup.ru/books/m67/3.files/image046.gif.

В ходе анализа изучается динамика этих показателей, выполнение плана по их уровню и причины изменений: например, ввод в действие новых и реконструкция старых предприятий, техническое переоснащение производства, сокращение производственных мощностей.

Анализируется уровень использования производственных площадей предприятия: выпуск продукции в руб. на 1 м2производственной площади.

Одним из важнейших факторов, оказывающих влияние на эффективность использования ОС, является улучшение использования производственных мощностей предприятия и его подразделений. Чтобы установить взаимосвязь между фондоотдачей и производственной мощностью, используют следующую *факторную* модель:

http://www.aup.ru/books/m67/3.files/image048.gif

где ВП - объем продукции, принятый для расчета;

ВПOC - основная (профильная) продукция предприятия;

W - среднегодовая производственная мощность.

Данная формула позволяет определить влияние на динамику фондоотдачи изменения уровня специализации предприятия (ВП/ВПOC); коэффициента использования производственной мощности (ВПOC/W); фондоотдачи активной части ОС, исчисленной по производственной мощности (W/OCa); доли активной части фондов в общей их стоимости (ОСа/ОС).

Для проведения анализа имущественного положения кафе ООО «Секреты успеха» используем данные бухгалтерского баланса.

Одним из основных факторов повышения эффективности кафе является обеспеченность его основными фондами в необходимом количестве по структуре и составу, а так же более полное их использование.

По состоянию на 01.01.2015 г. на балансе кафе числилось основных средств по стоимости на сумму 8284 тыс. руб. Это на 216 тыс. руб. меньше. Чем по состоянию на конец предыдущего года. Для анализа эффективности основных фондов необходимо иметь данные по структуре основных фондов. В таблице 8. приведена динамика и структура основных фондов кафе за 2013 - 2014 гг.

**Таблица 8. Динамика состава и структуры основных средств кафе ООО «Секреты успеха».**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование основных средств | Среднегодовая стоимость, тыс. руб. | | | Структура основных средств, % | | |
|  | 2013 г. | 2014 г. | +;- | 2013 г. | 2014 г. | +;- |
| Здание | 2560 | 2560 | - | 87,2 | 85 | -2,2 |
| Тепловое оборудование | 91 | 91 | - | 3 | 3 | - |
| Механическое оборудование | 135 | 135 | - | 4,6 | 4,5 | -0,1 |
| Мебель | 219 | 219 | - | 7,5 | 7,3 | -0,2 |
| Производственный инвентарь | 15 | 15 | - | 0,5 | 0,5 | - |
| Прочие | - | 74 | +74 | - | 2,5 | +2,5 |
| Итого | 2936 | 3010 | +74 | 100 | 100 | - |

Из данных таблицы 8 видно, что уменьшение стоимости основных фондов в 2014 г. на сумму 74 тыс. руб. произошло за счёт покупки двух телевизоров.

Рассчитаем показатели эффективности использования основных фондов.

Показатели фондоотдачи (отношение товарооборота к стоимости основных фондов):

ФО 2013 = 9350 тыс. руб. : 2936 тыс. руб. = 3-18 руб.

ФО 2014 = 9610 тыс. руб. 3010 тыс. руб. = 3-19 руб.

Показатели фондоёмкости (отношение стоимости основных фондов к товарообороту):

ФЕ 2013 = 2936 тыс. руб. : 9350 тыс. руб. = 0-31 руб.

ФЕ 2014 = 3010 тыс. руб. – 9610 тыс. руб. = 0-31 руб.

Показатели фондооснащения (отношение стоимости основных фондов к среднесписочной численности работников):

ФО 2013 = 2936 тыс. руб. : 8 чел. = 367 тыс. руб.

ФО 2014 = 3010 тыс. руб. : 8 чел. = 376 тыс. руб.

Показатели фондовооружённости (отношение активной части основных фондов к численности производственного персонала):

ФВ 2013 = 2936 тыс. руб. : 6 чел. = 489 тыс. руб.

ФВ 2014 = 3010 тыс. руб. : 6 чел. = 502 тыс. руб.

**Таблица 9. Анализ эффективности использования основных** **фондов кафе ООО «Секреты успеха».**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013г. | 2014 г. | Отклонение | Отчётный год в % к прошлому году |
| Розничный товарооборот | 9350 | 9610 | +260 | 102,8 |
| Чистая прибыль | 2396 | 2501 | +17 | 105,5 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов | 2936 | 3010 | +74 | 102,5 |
| В том числе активной части |  |  |  |  |
| Количество мест | 70 | 70 | - | - |
| Среднесписочная численность, чел.  В т.ч.  Производственного персонала | 8  6 | 8  6 | -  - | 100  100 |
| Фондоотдача основных фондов, руб. | 3-18 | 3-19 | +0-01 | 100,3 |
| Фондоёмкость основных фондов, руб. | 0-31 | 0-31 | - | 100 |
| Прибыль на одно место, тыс. руб. | 4,4 | 4,6 | +0,2 | 105,5 |
| Розничный товарооборот на одно посадочное место, тыс.руб. | 124 | 137 | 13 | 110,5 |
| Количество мест в расчёте на одного работника | 14 | 14 | - | 100 |
| Фондооснащённость | 367 | 376 | + 9 | + 102,5 |
| Фондовооружённость | 489 | 502 | + 13 | + 102,5 |

Анализируя данные таблицы следует отметить следующее: произошло увеличение прибыли на одно посадочное место 5,5 %. Розничный товарооборот на одно место уменьшился на 10,5 %.

Наблюдаем незначительное увеличение показателей фондооснащённости и фондовооружённости. Установим, какие факторы влияют на фондоотдачу, изменение товарооборота или стоимости основных фондов. Для расчёта этих факторов используется метод цепной подстановки. Определим условную фондоотдачу при фактическом товарообороте за 2014 г.:

Уф = Т отч. : ОФ баз.,

Уф = 9610 тыс. руб. : 2936 тыс. руб. = 3-27 руб.

Влияние товарооборота на изменение фондоотдачи рассчитывается следующим образом:

Фт = Уф – Ф баз,

Фт = 3-27 – 3-18 = 0-09

Влияние изменений среднегодовой стоимости ОФ на фондоотдачу:

Фоф = Фотч – Уф,

Фоф = 3-19 – 3-27 = -0-08

Условный показатель фондоотдачи 3-27 руб. Влияние первого фактора равна 0-09 руб. (3-27 – 3-18)., второго фактора -0-08 (3-19 – 3-27), общее влияние 0-17руб. (0-09 – (-0-08)).

Следовательно с увеличением товарооборота и увеличением стоимости основных фондов наблюдаем незначительное увеличение фондоотдачи.

# 6. Анализ качества оказываемых услуг и культуры обслуживания населения

**Специфика управления качеством услуг**

После определения основных теоретических понятий о качестве и управлении качеством, следует перейти непосредственно к вопросу об управлении качеством услуг на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма. Рассмотрение данного вопроса необходимо начать с определения понятия «услуга». Существует огромное количество определений понятия «услуга». Остановимся лишь на некоторых из них. Услуги - это действия, направленные непосредственно на потребителя. Услуги - это виды деятельности, в процессе выполнения которых не создается новый материально-вещественный продукт, но изменяется качество имеющегося продукта. Услуги - это блага, предоставляемые в форме деятельности. Несмотря на существование колоссального числа трактовок понятия «услуга», они все сходятся лишь в том, что: услуги характеризуются следующими признаками: неосязаемостью, несохраняемостью, непостоянством качества и неотделимостью от источника.

Итак, услуга - это продукт труда, обладающий специфическими свойствами: она неосязаема, неотделима от своего источника (невозможно отделить процесс обучения от преподавателя и ученика, процесс транспортировки - от перевозчика и транспортного средства, процесс предоставления информации - от того, кто ее предоставляет). Услуга не сохраняется отдельно от процесса ее предоставления, не может быть «законсервирована» как товар, хранящийся на складе (поэтому есть склады товаров, но нет складов услуг). Она существует только в процессе ее производства и одновременно как бы «впитывается» человеком или вещью. Производство и потребление услуг позволяет изменить полезность вещи или характер человеческой жизнедеятельности.

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.

Факторы, которые определяют восприятие потребителем качества услуги:

* компетентность: персонал сервисной фирмы обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу;
* надежность: фирма работает стабильно, требуемый уровень качества обеспечивается всегда и всюду, принятые обязательства выполняются;
* отзывчивость: сотрудники сервиса стремятся быстро, всегда и везде отвечать на запросы клиента;
* доступность: как физическая, так и психологическая: контакт с сотрудниками фирмы должен быть легким и приятным;
* понимание: фирма старается как можно лучше понять специфические потребности заказчика и приспособиться к ним;
* коммуникация: фирма информирует клиентов о предлагаемых услугах на понятном им языке, адаптированном к особенностям целевой группы;
* доверие: определяется репутацией фирмы, гарантиями серьезного отношения к клиентам;
* безопасность: заказчики защищены от риска финансового, материального и морального;
* обходительность: вежливость, уважение, внимание и дружелюбие персонала;
* осязаемость: материальные подтверждения оказываемых услуг (помещения, персонал и т.д.).

**Стандартизация и сертификация в управлении качеством услуг**

Важным элементом в системах управления качеством услуг является стандартизация *-* нормотворческая деятельность, которая находит наиболее рациональные нормы, а затем закрепляет их в нормативных документахтипа стандарта, инструкции, методики и требований к разработке продукции, т. е. это комплекс средств, устанавливающих соответствие стандартам. Стандартизация является одним из важнейших элементов современного механизма управления качеством продукции (работ, услуг). По определению международной организации по стандартизации (ИСО), стандартизация - это установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенных областях на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности для достижения всеобщей оптимальной экономии при соблюдении функциональных условий и требований техники безопасности.

Стандарт - это нормативно-технический документ по стандартизации, устанавливающий комплекс правил, норм, требований к объекту стандартизации и утвержденный компетентным органом. Стандарты представляются в виде документов, содержащих определенные требования, правила или нормы, обязательные к исполнению. Общей целью стандартизации является защита интересов потребителей и государства по вопросам качества продукции, процессов, услуг.

Все рестораны, кафе, столовые, кулинарии и т. д. должны обязательно отвечать требованиям, которые установлены постановлением Правительства РФ «Правила оказания услуг общественного питания», которые разработаны в соответствии с законами Российской Федерации «О защите прав потребителей», «О сертификации продукции и услуг». Добровольная сертификация ресторана проводится на соответствие требованиям ГОСТ Р 50935-96 «Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу», ГОСТ Р 50764-95 «Услуги общественного питания общие требования». Рестораны обязаны соблюдать установленные в ГОСТах, санитарных правилах и нормах (СанПин), правилах пожарной безопасности, технологических документах и других нормативных документах, обязательные требования к качеству услуг, безопасности их для жизни, здоровья людей, окружающей среды и имущества. Добровольный сертификат соответствия подтверждает высокую степень ответственности ресторана или другой организации по оказанию услуг общественного питания перед покупателями и клиентами.

Помимо сертификации в системе ГОСТ, сертификация ресторанов может проводиться на соответствие Европейскому ресторанному стандарту (EURS). Пройдя процедуру сертификации, ресторан получает возможность использовать символику ЕВРОСОЮЗА с указанием категории - «звездности» ресторана. Разработчиком международных стандартов качества и органом сертификации ресторанов является EEIG - «Европейская Экономическая Палата Торговли, Коммерции и Промышленности».

**Процесс обслуживания в ресторане**

В первой главе работы были рассмотрены основы качества и управления качеством. Теперь перейдем непосредственно к процессу обслуживания потребителей. Процесс обслуживания потребителей на предприятиях питания в настоящее время является очень актуальной проблемой. Целесообразнее всего начать с определения понятия «обслуживание». Ведь именно обслуживание является тем критерием, можно сказать, лицом, по которому судят о том или ином предприятии на рынке услуг. Таким образом, именно обеспечение постоянства качества обслуживания и является основой, краеугольным камнем в успешной деятельности любого предприятия сферы услуг.

Итак, под обслуживанием понимается система трудовых операций, полезных действий, различных усилий, которые осуществляют производители сервисного продукта по отношению к потребителю, удовлетворяя его запросы и предоставляя ему предусмотренные блага и удобства. Временные характеристики свойственны процессам непосредственного и опосредованного контактирования производителей услуг с потребителями. Данные контакты, в сущности, образуют то, что называют собственно сервисом, процессом обслуживания.

Понятие «обслуживание» близко к понятию «услуга», рассмотренному мной в предыдущей главе. Однако если последнее сосредоточивается на самой сущности отношений между потребителем и производителем, то обслуживание трактует эти отношения как поэтапный процесс, имеющий свою структуру, приобретающий растянутый по времени характер.

В повседневной жизни мы постоянно сталкиваемся с проблемой выбора - купить или не купить, что купить, по какой цене, у кого и в каком месте. У каждого из нас есть свои предпочтения и стереотипы, которые управляют нашим решением совершить покупку или отказаться от нее. Но всё-таки главным фактором, оказывающим влияние на покупателя при совершении покупки и формирующим его лояльность к конкретному ресторану или кафе, является не просто удовлетворение его потребностей в ходе обслуживания, но и способность превзойти его ожидания.

Особый этап обслуживания связан с послепродажным видом обслуживания. Это весь комплекс консультационных, рекламных и других услуг, оказываемых после продажи услуги. В случае с предприятиями питания это любые мероприятия, направленные на то, чтобы гость вернулся обратно, все усилия, главная цель которых сделать из «случайного» клиента постоянного гостя. Это и подарочные сертификаты, и дисконтные карточки, и VIP-карты постоянного гостя.

А теперь остановимся на таком аспекте обслуживания клиентов как формирование доверия. Что необходимо сделать, чтобы при обслуживании клиента заслужить его доверие? В этом случае могут помочь 10 простых и понятных правил:

1. Старайтесь действовать, предупреждая запросы клиента. Т. е. необходимо продумать все возможные вопросы и поводы обращения клиентов и постараться избежать возможного негатива.
2. Не только заявлять, но и реализовывать в повседневной работе все элементы и аспекты обслуживания, которые вы обещаете клиентам.
3. Задавайте Вашим клиентам вопросы. Вполне возможно, что ваше представление о качественном обслуживании не является полным или истинным.
4. Соблюдайте заявленные клиенту сроки.
5. Демонстрируйте свои экспертные знания. Грамотный специалист обладает заведомо большим объемом знаний в своей профессиональной области, чем клиент. Готовность поделиться информацией, выступить в роли эксперта увеличивает доверие со стороны клиента.
6. Необходимо, чтобы ваши сотрудники при любом взаимодействии с клиентом помнили, что являются официальными представителями компании, и разделяли корпоративные ценности и способствовали реализации миссии вашей компании.
7. Важно, чтобы сотрудники применяли при обслуживании клиентов техники эффективного общения. А именно: грамотное приветствие и завершение контакта, уважительный и доброжелательный тон, индивидуальный подход и выявление потребностей клиента.
8. Хорошо обслуживают клиентов только те сотрудники, которых хорошо обслуживает их компания. Это означает, что в организации должна присутствовать клиентоориентированная корпоративная культура и эффективные системы обучения, мотивации.
9. Необходимо, чтобы все сотрудники имели четкое представление о конкурентных преимуществах своей компании. Это с одной стороны формирует у сотрудников закономерные чувства гордости и сопричастности, а с другой способствует улучшению имиджа вашей компании.
10. При разработке любого корпоративного бизнес-процесса задайте себе вопрос «А как это отразится на наших клиентах?».

Сегодня с уверенностью можно говорить о том, что высокое качество обслуживания клиентов становится не только конкурентным преимуществом организации, оно в большой степени влияет на формирование лояльности покупателей, смещая акцент с вопроса цены на вопрос удовлетворенности обслуживанием. Сейчас в понятие качественного обслуживания помимо удобства месторасположения, широкого ассортимента, лидерства в товарной группе, а подчас и конкурентных цен, добавляются такие элементы, как вежливость сотрудников компании, знание продукта, включенность персонала в процесс выбора товара, помощь с их стороны и энтузиазм.

Плохое обслуживание тянет организацию назад. Хорошее обслуживание позволяет компании удерживать свои позиции на рынке. И только превосходное обслуживание гарантирует продвижение компании вперед к большей прибыльности. А теперь обратимся к стандартам обслуживания в ресторане.

**Стандарты обслуживания в ресторане**

По сути, ресторанный сервис ничем не отличается от сервиса любой другой компании, ориентированной на обслуживание клиентов. С той лишь разницей, что в ресторане - гости, и ключевым в нашем случае становится слово «гостеприимство». Важно помнить о том, что гости не уходят в никуда: потерянный вами гость сегодня - это клиент вашего конкурента завтра.

Каждая компания интуитивно и каждая по-своему понимает, как должен быть организован процесс взаимодействия с клиентом, чтобы тот остался доволен и проголосовал за компанию кошельком и ногами снова и снова. На основе проведенных исследований и внутренней аналитики в компании разрабатывается система управления качеством обслуживания, в которой особое место отводится стандартам обслуживания.

Перечислим основные принципы разработки стандартов обслуживания:

* стандарты должны опираться на потребности и ожидания конкретных людей. В общем случае, стандарты облуживания должны быть четкими и измеримыми.
* стандарты должны быть разработаны, исходя из того, что говорят и думают о сервисе реальные клиенты, при этом видение даже самого высшего менеджмента - второстепенно.
* стандарты должны быть достижимыми для персонала и гибкими в отношении разных рынков сбыта.
* стандарты должны с самого начала включать все расходы, которые могут лечь на плечи потребителя.
* стандарты должны разделять все члены команды: как менеджеры, так и рядовые сотрудники.
* стандарты должны быть публично анонсированы.
* стандарты необходимы для измерения уровня развития компании, оценки уровня сервиса и удовлетворенности клиентов.
* стандарты могут и должны меняться со временем. Единожды установленные стандарты обслуживания могут устаревать так же, как рыночная стратегия, позиционирование, бренд и прочее.

Стандарты обслуживания - это критерии, необходимые для обеспечения результативности системы менеджмента качества. Под стандартами обслуживания подразумевается совокупность процедур и каждодневных операций, выполняемых персоналом и способствующих максимальному удовлетворению посетителей. Залогом коммерческого успеха ресторана является умение его владельцев предугадать любое возможное желание потенциального клиента. Под стандартами подразумевается не только правильная технология обслуживания гостей, но и отношение персонала к своей работе, т. е. к посетителям. Зачастую причина заведомо неудачного обслуживания кроется не в отсутствии какого-либо дорогого оборудования и недостаточном лоске интерьера, а в «ненавязчивом» сервисе, поэтому каждый «уважающий себя» ресторан имеет свой собственный кодекс нормативов, касающихся:

* поведения;
* внешнего вида;
* технологического процесса;
* знания иностранного языка в рамках профессии;
* знания концепции ресторана и его структуры.

Стандарты многих ресторанов и кафе определяют, что персонал должен быть: коммуникабельным, доброжелательным, обладать приятной внешностью, уметь работать в коллективе. Выполнение стандартов гарантирует стабильность качественных показателей: не может быть «плохой или хорошей» смены официантов, все и всегда работают именно так. Администратор или официант - каждый из них должен знать, понимать и неукоснительно соблюдать профессиональные стандарты.

Как уже отмечалось, хорошее клиентоориентированное обслуживание стимулирует рост и величины среднего чека, и частоты повторных возвращений, вместе с тем, как бы ни был велик соблазн использования агрессивных методик, в кафе или ресторане они вряд ли допустимы. Персонал ресторана «Давыдов», как и гостиницы в целом, квалифицированный, работает по стандартам гостиничной цепи «The Rocco Forte Hotels». На предприятии существует целый сборник стандартов и процедур, которые регламентируют, что делать и в какой ситуации, он же описывает все производственные процессы. Именно это и позволяет обеспечить постоянство качества обслуживания. В качестве примера рассмотрим технологический процесс обслуживания гостя по стандартам Rocco Forte, который выглядит следующим образом:

1. Входящего гостя приветствует официант и предлагает выбрать столик.
2. После того, как гости выбрали столик, сотрудник помогает занять места.
3. Каждому гостю дается меню в определенном порядке (учитывая пол и возраст гостей). Если это большая компания, то есть необходимость сдвинуть столики.
4. Официант подходит к столику сразу же, как только гости заняли стол.
5. Предлагает сделать заказ на напитки (аперитив).
6. Напитки приносятся гостю в течение трех минут после принятия заказа и при подаче гостю обязательно называются: «Пожалуйста, Ваш чай, кофе ...».
7. Затем официант принимает заказ. Заказ необходимо повторить, уточнить особенности подачи. Перед подачей стол сервируется приборами по заказу (лишние приборы убирают, необходимые докладывают).
8. Закуски приносятся гостю в течение 10 минут после принятия заказа. При подаче блюд гостям обязательно озвучивают названия их блюд: «Пожалуйста, Ваш ...» и т.д. Гостям желают приятного аппетита.
9. После подачи закусок гостю предлагается сделать заказ на горячее (если гость не сделал это сразу), заказ повторяется, при необходимости уточняется степень прожарки, наличие гарнира, соуса и т. п. После принятие заказа Гостю говорится «Спасибо».
10. Горячее подается в течение 25 минут после принятия заказа, за исключением блюд, для которых по технологии приготовления отводится большее время. Гостя необходимо предупреждать, сколько времени готовится блюдо.
11. Официант должен своевременно убирать использованную посуду, приборы, заменять пепельницы.
12. После того, как гости закончили трапезу, есть возможность предложить им десерт, чай, кофе, дижестив.
13. Счет подается гостю в чистой папке на чистый стол с визиткой ресторана. И только после того, как гость просит об этом.
14. Гости провожаются со словами: «До свидания, спасибо, приходите к нам еще, приятного Вам дня и т.д.»

Итак, целью обслуживающего персонала является создание открытой, дружелюбной атмосферы. На наш взгляд, каждый сотрудник должен помнить следующие правила, которые идут в дополнение к стандартам обслуживания:

* нет лучшего рекламного агента, чем довольный гость;
* гость никогда не замечает, что вы для него сделали, но прекрасно видит, что вы не сделали для него;
* нужно много времени, чтобы завоевать доверие гостя, но очень мало, чтобы его потерять;
* нет значительных гостей, хорошее обслуживание учитывает интересы каждого;
* не гость должен приспосабливаться к персоналу, а персонал к нему;
* гость не может вам мешать, он - это цель вашей работы;
* ваша работа заключается в удовлетворении желаний гостя;
* не делайте различий по внешнему виду и одежде гостей.

# 7. Анализ организации труда и его оплаты

**Сущность организации оплаты труда**

В современных условиях основными факторами конкурентоспособности любой организации стали: обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее мотивации; организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала. Сегодня основное внимание управления персоналом сосредоточено на формировании планов по труду, выработке политики найма, поддержании рабочей атмосферы на производстве, содействии руководителям в подборе, развитии и высвобождении кадров. В центре внимания – проблемы занятости и справедливой оплаты труда, гибких социальных выплат и режимов труда, активного вовлечения работников в планирование карьеры, их обучения на всех стадиях служебного роста.

Общий уровень оплаты труда на предприятии может зависеть от следующих основных факторов:

* результатов хозяйственной деятельности предприятия, Уровня его прибыльности;
* кадровой политики предприятия;
* уровня безработицы в регионе, области, среди работников соответствующих специальностей;
* влияния профсоюзов, конкурентов и государства;
* политики предприятия в области связей с общественностью.

Рациональная организация оплаты труда на предприятии позволяет стимулировать деятельность его работников, обеспечивать конкурентоспособность на рынке труда и готовой продукции, необходимую рентабельность и прибыльность продукции. Цель рациональной организации оплаты труда — обеспечение соответствия между его величиной и трудовым вкладом работника в общие результаты хозяйственной деятельности предприятия, т. е. установление соответствия между мерой труда и мерой потребления.

В основу организации оплаты труда на многих российских предприятиях положены следующие основные принципы:

* осуществление оплаты в зависимости от количества и качества труда;
* дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника, условий труда, отраслевой и региональной принадлежности предприятия;
* систематическое повышение реальной заработной платы, т.е. превышение темпов роста номинальной заработной платы над темпами инфляции;
* превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.
* Организация оплаты труда непосредственно на предприятии состоит из следующих основных элементов:
* формирование фонда оплаты труда,
* нормирование труда,
* установление тарифной системы,
* выбор наиболее рациональных форм и систем заработной платы.

Фонд оплаты труда представляет собой источник средств, предназначенных для выплат заработной платы и выплат социального характера.

Нормирование труда дает возможность учитывать качество труда и индивидуальный вклад работника в общие результаты деятельности предприятия.

Тарифная система позволяет соизмерять разнообразные конкретные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения, т. е. качество труда. Она состоит из следующих основных элементов:

1. тарифная сетка, устанавливающая дифференциацию в оплате труда с учетом разряда работы и отраслевой принадлежности предприятия;
2. тарифные ставки, определяющие абсолютный размер оплаты простого труда (1-го разряда) в единицу времени (день, час);
3. тарифно-квалификационные справочники, подразделяющие различные виды работ на группы в зависимости от их сложности;
4. районные коэффициенты к заработной плате, компенсирующие различия в стоимости жизни в различных природно-климатических условиях (регионах);
5. доплаты к тарифным ставкам и надбавки за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, сверхурочные работы, работу в праздничные и выходные дни, вредность, работу во вторую и третью смены.

На большинстве предприятий действуют две основные формы оплаты труда, повременная и сдельная. Повременной называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата начисляется работникам по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное на производстве время. Исходя из механизма оплаты повременная форма стимулирует, прежде всего, повышение квалификации работающих и укрепление дисциплины труда. Повременная форма оплаты труда обычно применяется в следующих случаях:

1. если рабочий не может оказывать непосредственного влияния на увеличение выпуска продукции, который определяется, прежде всего, производительностью машины, аппарата или агрегата;
2. если отсутствуют количественные показатели выработки, необходимые для установления сдельной расценки;
3. при условии правильного применения норм труда.

**Механизм регулирования оплаты труда**

Государственное регулирование трудовых отношений на предприятии осуществляется в следующих основных формах и направлениях:

-разработка соответствующей законодательно-нормативной базы и контроль за соблюдением законодательства;

-изъятие части дохода предприятия через систему налогообложения и обязательных платежей в бюджет, ее перераспределение и воздействие на формирование рынка труда и соответствующего кадрового потенциала;

-прямое участие государства в управлении трудовыми отношениями в бюджетной сфере.

Прямое участие государства в управлении трудовыми отношениями в бюджетной сфере (государственном секторе экономики) проявляется в форме финансирования и управления соответствующими предприятиями, утверждения тарифной сетки, разработки и реализации механизма оплаты труда руководителей государственных предприятий, реализации программ социального развития, подготовки и переподготовки кадров в учебных заведениях бюджетной сферы. Изъятая и перераспределяемая государством часть доходов предприятий направляется на финансирование мероприятий по содействию занятости населения и регулированию основных параметров рынка труда, осуществление социальных выплат в виде пособий по безработице, организацию общественных работ и прочее. Законодательно-нормативная база регулирует:

* правовые отношения в сфере наемного труда;
* механизм заключения и реализации коллективных договоров и соглашений;
* занятость и трудоустройство;
* порядок заключения, прекращения и расторжения трудовых договоров;
* организацию и применение наемного труда (рабочее время и время отдыха, заработная плата, дисциплина труда, материальная ответственность);
* механизм разрешения индивидуальных и коллективных трудовых споров

Законодательно-нормативная база трудового права России включает:

* федеральные законы;
* законы субъектов Российской Федерации;
* подзаконные акты органов исполнительной власти;
* трудовые соглашения;
* локальные нормативно-правовые акты (коллективные и трудовые договоры).

Особое место среди источников российского трудового права занимает Конституция Российской Федерации. Она законодательно закрепляет:

* свободу труда;
* запрет принудительного труда;
* право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены;
* право на вознаграждение за труд без какой-либо дискриминации и в размере не ниже минимальной оплаты труда, установленной федеральным законом;
* право на защиту от безработицы;
* право работников на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку;
* право на отдых.

Работающим по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, ежегодный оплачиваемый отпуск.

**Специфика стимулирования оплаты труда.**

В структуру вознаграждения работников организации, компенсирующего их трудовой вклад, могут входить следующие компоненты:

1. базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;
2. доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда;
3. рыночный компонент, в котором отражается соотношение спроса и предложения на труд данного вида;
4. надбавки и премии за результативность труда;
5. социальные выплаты, включающие ряд добровольных услуг фирмы (оплату транспорта, повышения квалификации, медицинских услуг, детских садов, страхования жизни);
6. дивиденды — участие в прибылях или доходах фирмы. Если первые три компонента вознаграждения имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, то остальные — переменный, т. к. зависят от возможностей и мотивационной политики организации. Выбираемое организацией соотношение между фиксированной и переменной частями оплаты труда также является характеристикой ее мотивационной политики.

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

Перечень стимулирующих систем в организации.

Заработная плата (номинальная) - оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, оплата или компенсация за отпуск и т. д.) заработную плату.

Заработная плата (реальная)

Обеспечение реальной заработной платы путем:

* повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом;
* введение компенсационных выплат;
* индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.

**Методы анализа оплаты труда**

Анализу хозяйственной деятельности принадлежит важная роль в совершенствовании организации заработной платы, обеспечении ее прямой зависимости от количества и качества труда, производственных результатов. В процессе анализа выявляются резервы для создания необходимых ресурсов роста и совершенствования оплаты труда, введения прогрессивных форм оплаты труда работников, обеспечивается систематический контроль над мерой труда и потребления.

В основные задачи анализа использования труда и заработной платы входят:

В области использования рабочей силы:

* исследование ее численности, состава и структуры, уровня квалификации и путей повышения культурно-технического уровня;
* проверка данных об использовании рабочего времени и разработка необходимых организационно-технических резервов;
* изучение форм, динамики и причин движения рабочей силы, дисциплины труда;
* анализ влияния численности работающих на динамику продукции;

В области производительности труда:

* установление уровня производительности труда по предприятию, цехам, и рабочим местам, сопоставление полученных показателей с показателями предыдущих периодов и достигнутыми на аналогичных предприятиях или в цехах;
* определение интенсивных и экстенсивных факторов роста производительности труда и на этой основе выявления, классификации и расчета влияния факторов;
* исследование качества применяемых норм выработки, их выполнения и влияния на рост производительности труда;
* выявление резервов дальнейшего роста производительности и расчет их влияния на динамику продукции.

В области оплаты труда:

* проверка степени обоснованности применяемых форм и систем оплаты труда;
* определение размеров и динамики средней заработной платы отдельных категорий и профессий работников;
* выявление отклонений в численности работников и в средней заработной плате на расход фонда зарплаты;
* изучение эффективности применяемых систем премирования;
* исследование темпов роста заработной платы, их соотношения с темпами производительности труда;
* обеспечение опережающего роста производительности труда по сравнению с повышением его оплаты;
* выявление и мобилизация резервов повышения эффективности использования фонда заработной платы.

Рыночные отношения предоставили предприятиям и организациям различных форм собственности и хозяйствования максимальную самостоятельность в вопросах оплаты труда при условии, что оплата осуществляется за счет их собственных средств без выделения на эти цели ассигнований из бюджета. В результате на предприятиях появились понятия: «фонд потребления», «средства, направляемые на потребление», а также идентичный ему термин «фонд заработной платы»

Фонд потребления включает выплаты за счет фонда социальной защиты и расходов на содержание объектов здравоохранения , культуры и спорта. В состав средств, направляемых на потребление включаются средства фонда оплаты труда (ФОТ или ФЗП). В состав фонда заработной платы включаются начисленные предприятием, учреждением, организацией суммы.

В фонд потребления входят, но не включаются в состав средств, направляемых на потребление: затраты на командировочные расходы, надбавки к зарплате взамен суточных работникам, направляемым для выполнения монтажных, наладочных и строительных работ, стоимость спецодежды, спецпитания, выплаты за счет средств фонда социальной защиты, включая пособия по временной нетрудоспособности, по беременности, по уходу за ребенком, пенсии, возмещение причиненного ущерба, а также расходы за счет чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

Всю начисленную на предприятии заработную плату можно подразделить на следующие виды:

1. основная заработная плата;
2. дополнительная заработная плата;
3. премии, вознаграждения по итогам работы за год.

Основная заработная плата начисляется в зависимости от принятых на предприятии форм оплаты труда. То есть, может быть, сдельная оплата труда, повременная или контрактная. Основная заработная плата согласно действующему трудовому законодательству не должна выплачиваться работникам реже, чем два раза в месяц.

Дополнительная заработная плата начисляется на основании документов, подтверждающее право работника на оплату за неотработанное время. Это, например, оплата основного, дополнительного или учебного отпуска; компенсация за неиспользованный отпуск; выплаты выходного пособия при увольнении; выплаты при направлении работника на курсы повышения квалификации; оплата времени выполнения государственных обязанностей; прочие выплаты согласно действующему законодательству. Выплаты работнику дополнительной заработной платы производятся в сроки, определенные действующим законодательством.

Все перечисленные выплаты рассчитываются на основе среднего заработка. Во всех случаях средний заработок на день его выплаты не может быть менее установленного Федеральным законом минимального размера оплаты труда. Анализ использования фонда зарплаты должен осуществляться по заранее предусмотренной системе. Основными его этапами на предприятии являются следующие.

На основании данных аналитического учета и бухгалтерской отчетности в таблице 10 показано обеспеченность кафе работниками.

**Таблица 10. - Анализ обеспеченности кафе ООО «Секреты успеха» трудовыми ресурсами**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | Численность | | Изменение | |
|  | Норма 2013 | Норма 2014 | +; - | % |
| Административно-управленческий персонал | 2 | 2 | - | 100 |
| Работники производства | 3 | 3 | - | 100 |
| Работники торгового зала | 3 | 3 | - | 100 |
| Итого | 8 | 8 | - | - |

**Таблица 11. Плановая смета расходов на оплату труда кафе ООО «Секреты успеха» за 2014 год**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Сумма, тыс. руб. | В % к итогу |
| Фонд заработной платы по окладам | 792 | 79 |
| Всего фонд зарплаты труда | 792 | 79 |
| Страховые отчисления (34%) | 269 | 21 |
| Итого фонд оплаты труда | 1061 | 100 |

**Таблица 12. Сводный план предприятия по труду и заработной плате кафе ООО «Секреты успеха».**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Единица измерения | Величина показателя в планируемом году. |
| Товарооборот | тыс. руб. | 9610 |
| Оборот по продукции собственного производства | тыс. руб. | 2300 |
| Численность работников предприятия | чел. | 8 |
| Численность работников производства | чел. | 6 |
| Среднегодовая выработка работника предприятия,  работника производства | тыс. руб.  тыс. руб. | 1201  1601 |
| Фонд оплаты труда за год | тыс. руб. | 1061 |
| Уровень фонда оплаты труда в % к товарообороту | % | 11 |
| Средняя заработная плата работника предприятия за месяц | тыс. руб. | 8,3 |

Для определения эффективности труда в таблице 13 приведены показатели, характеризующие производительность труда.

Из таблице 13 видно, что в кафе ООО «Секреты успеха» производительность труда в 2014 году составила на одного работника 1169 тыс. руб. в год против 1201 тыс. руб. в 2013 г. или 102,8%. Производительность труда работников производства также имеет тенденцию снижения. Так выработка на одного работника производства в 2014 г. Составила 1602 против 1558 в 2014 г. или 102,8%.

**Таблица 13. Оценка производительности труда кафе ООО «Секреты успеха» в 2013-2014 гг.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | Отклонение | |
|  |  |  | +; - | % |
| Розничный товарооборот. тыс. руб. | 9350 | 9610 | +260 | 102,8 |
| Среднесписочная численность кафе | 8 | 8 | - | 100 |
| Среднесписочная численность работников производства | 6 | 9 | - | 100 |
| Производительность труда, тыс.руб. | 1169 | 1201 | +32 | 102,8 |
| Производительность труда работников производства, тыс. руб. | 1558 | 1602 | +44 | 102,8 |

# 8. Анализ плана по труду и его оплате

**Планирование показателей по труду и заработной плате**

Планирование показателей по труду и заработной плате следует начинать с обоснования плановой численности работников, исходя из плана товарооборота, выпуска продукции и норм выработки. Критерием правильности установления численности будет являться рост производительности труда по всем категориям работников в плановом периоде по сравнению с отчетным периодом.

**Таблица 14. Штатное расписание кафе ООО «Секреты успеха»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование должностей | Численность | Оклад (ставка) тыс. руб. | Сумма окладов тыс. руб. | За год тыс. руб. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Административно-управленческий персонал: | | | | |
| Директор | 1 | 20 | 20 | 240 |
| Бухгалтер | 1 | 7 | 7 | 84 |
| Итого: | 2 | 27 | 27 | 324 |
| Работники основного производства | | | | |
| Повар | 3 | 7 | 21 | 252 |
| Итого: | 3 | 7 | 21 | 252 |
| Работники торгового зала | | | | |
| Официант | 2 | 6 | 12 | 144 |
| Бармен | 1 | 6 | 6 | 72 |
| Итого: | 3 | 12 | 18 | 216 |
| Всего: | 8 | 46 | 132 | 792 |

**Анализ эффективности использования заработной платы.**

Эффективность использования заработной платы характеризуется системой показателей товарооборота на рубль фонда заработной платы. То есть показателей стимулирования товарооборота и рассчитывается следующим образом:

Ст = Т : ФЗП,

Ст 2013 г = 9350 тыс. руб. : 792 тыс. руб. = 12,6

Ст 2014 г = 9610 тыс. руб. : 792 тыс. руб. = 12,1

Прибыль на рубль заработной платы:

Сп = п : ФЗП,

Сп 2013 г = 2280 тыс. руб. : 1848 тыс. руб. = 3,03

Сп 2014 г = 1054 тыс. руб. : 1860 тыс. руб. = 3,16

Данные расчеты отобразим в таблице 15.

**Таблица 15. Анализ показателей эффективности использования фонда заработной платы кафе ООО «Секреты успеха» 2013-2014гг**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 год | 2014 год | Отклонение (+; -) | Отчетный год в % к прошлому |
| Товарооборот, тыс. руб. | 9350 | 9610 | +260 | 102,8 |
| Общая прибыль, тыс. руб. | 2996 | 3126 | +130 | 104,3 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 2396 | 2501 | +105 | 104,4 |
| ФЗП, тыс.руб. | 792 | 792 | - | 100 |
| Уровень ФЗП в % к обороту | 5,9 | 5,7 | - 0,2 | 96,6 |
| Численность, чел. | 8 | 8 | - | 100 |
| Товарооборот на рубль ФЗП, руб | 12-60 | 12-10 | - 0-50 | 96 |
| Общая прибыль на рубль ФЗП, руб. | 3-80 | 3-90 | 0-10 | 103,9 |
| Чистая прибыль на рубль ФЗП, руб. | 3-03 | 3-16 | 0-13 | 104,3 |
| ФЗП на одного работника, тыс. руб. | 110,4 | 110,4 | - | 100 |

Результаты расчетов показывают, что почти все показатели стимулирования товарооборота имеют тенденцию повышения показателей в 2014 г. по сравнению с 2013 г. Из этого следует, что эффективность работы кафе в 2014 г. имеет тенденцию повышения.

# 

# 9. Анализ материально-технического обеспечения и использования оборотных средств

Материально-техническая база общественного питания — повлеченные в процесс производства, реализации и организации потребления средства и орудия труда - здания, сооружения, оборудование, транспорт и т. д.

Совокупность средств и предметов труда, функционирующих в общественном питании, составляет его материально-техническую базу. Она состоит из производственно-торговых зданий, торгово-технологического оборудования, производственного и торгового инвентаря, транспортных средств.

Особенности материально-технической базы общественного питания заключаются в том, что средства и предметы труда функционируют не только в процессе производства, но и в процессах реализации и организации потребления кулинарной продукции.-

Около 75 % основных средств предприятий общественного питания являются арендованными или безвозмездно предоставленными заводами, фабриками, транспортными и строительными организациями, учреждениями, учебными заведениями.

Предприятия общественного питания классифицируют в зависимости от характера производства (заготовочные, доготовочные, предприятия с полным циклом производства), ассортимента выпускаемой продукции (универсальные и специализированные), объема и характера предоставляемых покупателям услуг (люкс, высшая, I, II, III категории).

Для характеристики материально-технической базы общественного питания используют целую систему показателей: количество предприятий, размер площади торговых залов и количество мест в них, количество мест на 1000 жителей, средний размер одного предприятия (торговая площадь и количество мест) и др.

Основными задачами анализа материально-технической базы общественного питания являются:

1-анализ наличия, состава и движения сети объектов общественного питания;

2-изучение выполнения плана развития сети и ввода в эксплуатацию основных фондов;

3-оценка обеспеченности местами в предприятиях общественного питания в соответствии с нормативами;

4-анализ состояния, видовой структуры основных фондов, изменений в их составе;

5-оценка эффективности использования материально-технической базы, изучение степени загрузки оборудования, производственных и торговых площадей;

6-поиск путей развития и повышения эффективности использования материально-технической базы.

**Таблица 16. Динамика состава и структуры основных средств кафе ООО «Секреты успеха».**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование основных средств | Среднегодовая стоимость, тыс. руб. | | | Структура основных средств, % | | |
|  | 2013 г. | 2014 г. | +;- | 2013 г. | 2014 г. | +;- |
| Здание | 2560 | 2560 | - | 87,2 | 85 | -2,2 |
| Тепловое оборудование | 91 | 91 | - | 3 | 3 | - |
| Механическое оборудование | 135 | 135 | - | 4,6 | 4,5 | -0,1 |
| Мебель | 219 | 219 | - | 7,5 | 7,3 | -0,2 |
| Производственный инвентарь | 15 | 15 | - | 0,5 | 0,5 | - |
| Прочие | - | 74 | +74 | - | 2,5 | +2,5 |
| Итого | 2936 | 3010 | +74 | 100 | 100 | - |

Из данных таблицы 16 видно, что уменьшение стоимости основных фондов в 2014 г. на сумму 74 тыс. руб. произошло за счёт покупки двух телевизоров.

В кафе валюта баланса увеличилась за год на 14.4 % и составила на конец 2014 г. периода 1798 тыс.руб. против 1571 тыс. руб. в 2013 г.

Внеоборотные активы, которые представлены только основными средствами, увеличились незначительно и составили в 2014 г. 1010 тыс. руб. Положительной оценке заслуживает увеличение денежных средств – на 26,3%. Отрицательной оценкой является увеличение задолженности по краткосрочным кредитам на 26,8 %.

Сумма запасов повысилась с 55 тыс. руб. в 2013 г. до 60 тыс. руб. в 2014г. Или на 9,1%.

Сумма нераспределенной прибыли увеличилась с 216 тыс. руб. в 2013г. до 325 тыс. руб. в 2014 г., т.е. на 50,5 %.

Уставный капитал кафе за год не изменился.

# 

# 10. Анализ плана по себестоимости, прибыли и рентабельности

Показатели свидетельствуют о том, что кафе ООО «Секреты успеха» в 2013 - 2014 гг. работал прибыльно.

**Таблица 17. Издержки производства и обращения кафе ООО «Секреты успеха» (за год)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п.п. | Наименование статей | Сумма, тыс. руб. | В % к товарообороту |
| 1 | Транспортные расходы | 38 | 0,4 |
| 2 | Расходы на оплату труда | 792 | 8,2 |
| 3 | Страховые отчисления (34%) | 269 | 2,8 |
| 4 | Расходы на содержание здания, сооружений, помещений, инвентаря и оборудования | 10 | 0,1 |
| 5 | Амортизация основных средств | 135 | 1,4 |
| 6 | Отчисления и затраты на ремонт основных средств | 6 | 0,1 |
| 7 | Износ санитарной одежды, столового белья, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, столовой посуды и приборов | 16 | 0,2 |
| 8 | Расходы на топливо, газ, электроэнергию для производственных нужд | 80,5 | 0,8 |
| 9 | Расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров | - | - |
| 10 | Расходы на рекламу | - | - |
| 11 | Процент за использование кредитом | 50 | 0,5 |
| 12 | Расходы на тару | 5 | 0,1 |
| 13 | Налоги, отчисления и сборы, включаемые в издержки | 265 | 2,8 |
| 14 | Прочие расходы | 13 | 0,1 |
|  | Всего издержек | 1679,5 | 17,5 |
|  | Товарооборот, к которому начислены издержки | 9610 | 100 |

В таблице 18. показана динамика экономических показателей.

**Таблица 18. Основные показатели прибыли кафе ООО «Секреты успеха» за период с 2013 г. по 2014 г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Величина показателя | | Отклонение | |
|  | 2013 г. | 2014 г. | (+;-) | % |
| 1. Выручка от продаж | 9350 | 9610 | +260 | 102,8 |
| 2. Себестоимость услуг (продукции, работ), тыс. руб. | 6354 | 6484 | +100 | 102,8 |
| 3. Прибыль от продаж, тыс. руб. | 2996 | 3126 | +130 | 104,3 |
| 4. Чистая прибыль, тыс. руб. | 2396 | 2501 | +105 | 104,4 |
| 5. Численность персонала, чел. | 8 | 8 | - | 100 |
| 6. Чистая прибыль на одного работника, тыс. руб. | 300 | 313 | +13 | 104,3 |

Анализируя данные таблицы можно отметить, что выручка увеличилась на 260 тыс. руб. или на 102,8%. Прибыль от продаж увеличилась в 2014 г. на 130 тыс. руб. и составила 3126 против 2996 в 2013 г. Чистая прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия увеличилась в 2014 г. на 105 тыс. руб. и составила 2501 тыс. руб. против 2396 тыс. руб. в 2013 г.

Анализ показателей прибыли недостаточен для определения финансовой эффективности деятельности кафе, поэтому наряду с анализом прибыли проводится анализ рентабельности.

Показатели анализа рентабельности свидетельствуют об уровне эффективности деятельности кафе. В ходе анализа использованы данные бухгалтерской отчётности за 2013 – 2014 гг.

Для определения показателей необходимо произвести расчёты и отобразить их в таблице 18.

Рентабельность продаж (отношение прибыли от продаж к выручке от реализации).

Рпр 2013 г = 2996 тыс. руб. : 9350тыс. руб \* 100 % = 32 %

Рпр 2014 г =3126 тыс. руб. : 9610 тыс. руб \* 100 % = 32,5 %

Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности (отношение прибыли до налогообложения к выручке от реализации).

Роб 2013 г =2996 тыс. руб. : 9350 тыс. руб. \* 100 % = 32 %

Роб 2014 г =3126 тыс. руб. : 9610 тыс. руб. \* 100 % = 32,5 %

Чистая рентабельность (отношение чистой прибыли к выручке от реализации).

Рч 2013 г = 2396 тыс. руб. : 9350 тыс. руб. \* 100 % =25,6 %

Рч 2014 г =2501 тыс. руб. : 9610 тыс. руб. \* 100 % = 26%

Экономическая рентабельность (отношение чистой прибыли к средней годовой стоимости имущества).

Рэ 2013 г = 2396 тыс. руб. : 2936 тыс. руб. \* 100 % = 81,6 %

Рэ 2014 г =2501 тыс. руб. : 3010 тыс. руб. \* 100 % = 83 %

Рентабельность основных фондов (отношение чистой прибыли к средней годовой стоимости основных фондов).

Роф 2013 г = 2396 тыс. руб. : 2936. руб. \* 100 % = 81,6 %

Роф 2014 г = 2501 тыс. руб. : 3010 тыс. руб. \* 100 % = 83 %

Рентабельность текущих затрат (отношение чистой прибыли к затратам).

Рз 2013 г = 2396 тыс. руб. : 6354. руб. \* 100 % =37,8 %

Рз 2014 г = 2501 тыс. руб. : 6484 тыс. руб. \* 100 % =38,6 %

Рентабельность оборотных средств (отношение чистой прибыли к стоимости оборотных средств).

Робс 2013 г =2396 тыс. руб. : 635 тыс. руб. \* 100 % =377 %

Робс 2014 г =2501 тыс. руб. : 788 тыс. руб. \* 100 % = 317 %

Рентабельность фонда заработной платы (отношение чистой прибыли к фонду заработной платы).

Рфзп 2013 г =2396 тыс. руб. : 792 тыс. руб. \* 100 % =303 %

Рфзп 2014 г =2501 тыс. руб. : 792 тыс. руб. \* 100 % = 316 %

**Таблица 19. Динамика показателей рентабельности деятельности кафе ООО «Секреты успеха» 2013-2014 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г, % | 2014 г, % | Изменение (+;-) |
| Рентабельность продаж | 32 | 31,5 | - 0,5 |
| Бухгалтерская рентабельность | 32 | 31,5 | - 0,5 |
| Чистая рентабельность | 25,6 | 26 | +0,4 |
| Экономическая рентабельность | 81,6 | 83 | +1,4 |
| Рентабельность основных фондов | 81,6 | 83 | +1,4 |
| Рентабельность текущих затрат | 37,8 | 38,6 | +0,8 |
| Рентабельность оборотных средств | 377 | 317 | - 60 |
| Рентабельность фонда заработной платы | 303 | 316 | +13 |

Показатели таблицы свидетельствуют о динамике снижения рентабельности в 2014 г. по сравнению с 2013 г. Следует отметить снижение рентабельности оборотных средств на 60, рентабельности заработной платы на 13.

# 11. Анализ состояния финансов предприятия

**Горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса кафе ООО «Секреты успеха».**

Горизонтальный анализ отчётности заключается в построении одной или нескольких аналитических таблиц, в которых абсолютные балансовые показатели дополняются относительными – темпами роста (снижения).

В таблице 6 показан горизонтальный анализ баланса.

В кафе валюта баланса увеличилась за год на 14.4 % и составила на конец 2014 г. периода 1798 тыс.руб. против 1571 тыс. руб. в 2013 г.

Внеоборотные активы, которые представлены только основными средствами, увеличились незначительно и составили в 2014 г. 1010 тыс. руб. Положительной оценке заслуживает увеличение денежных средств – на 26,3%. Отрицательной оценкой является увеличение задолженности по краткосрочным кредитам на 26,8 %.

Сумма запасов повысилась с 55 тыс. руб. в 2013 г. до 60 тыс. руб. в 2014г. Или на 9,1%.

Сумма нераспределенной прибыли увеличилась с 216 тыс. руб. в 2013г. до 325 тыс. руб. в 2014 г., т.е. на 50,5 %.

Уставный капитал кафе за год не изменился.

**Таблица 20. Горизонтальный анализ баланса кафе ООО «Секреты успеха».**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Сумма тыс.руб. | | Изменение, тыс. руб. (+;-) | Изменения, % (+;-) |
|  | 2013г. | 2014г. |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Внеоборотные активы | | | | |
| Основные средства | 2936 | 3010 | +74 | +2,5 |
| **Итого по разделу I** | 2936 | 3010 | +74 | +2,5 |
| Оборотные активы | | | | |
| Запасы | 55 | 60 | +5 | +9,1 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в теч. 12 месяцев после отчётной даты) | 10 | 8 | -2 | - 20 |
| Денежные средства | 570 | 720 | + 150 | + 26,3 |
| **Итого по разделу II** | 635 | 788 | + 153 | + 24,1 |
| **Баланс** | 3571 | 3798 | +227 | + 14,4 |
| Капитал и резервы |  |  | - | - |
| Уставный капитал | 10 | 10 | - | - |
| Добавочный капитал | 115 | 115 | - | - |
| Нераспределённая прибыль (убыток) | 216 | 325 | + 109 | + 50,5 |
| **Итого по разделу III** | 341 | 450 | + 109 | + 32 |
| Долгосрочные обязательства | - | - | - | - |
| **Итого по разделу IV** | - | - | - | - |
| Краткосрочные обязательства |  |  |  |  |
| Кредиты и займы | 400 | 507 | +107 | +26,8 |
| Кредиторская задолженность |  |  |  |  |
| В том числе:  Поставщики и подрядчики | 840 | 815 | -25 | 97 |
| Задолженность перед персоналом организации | 92 | 110 | +18 | 119,6 |
| Задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 48 | 55 | +7 | 114,6 |
| Прочие кредиторы | 90 | 101 | 11 | +12,2 |
| **Итого по разделу V** | 1470 | 1588 | +118 | +8 |
| **Баланс** | 3571 | 3798 | + 227 | 6,4 |

Вертикальный анализ баланса показывает структуру средств кафе и их источников. Есть две причины, обуславливающие необходимость и целесообразность проведения такого анализа: с одной стороны - относительные показатели в определенной степени сглаживают негативное влияние инфляционных процессов, которые могут существенно исказить абсолютные показатели финансовой отчётности и тем саамы затруднить их сопоставление в динамике; с другой стороны – переход к относительным показателям позволяет проводить межхозяйственные сравнения экономического потенциала и результатов деятельности, различающихся по величине используемых ресурсов и другим объёмным показателям.

Проведём вертикальный анализ баланса кафе ООО «Секреты успеха» за 2013 – 2014 гг. Из приведённой таблицы 7. видно, что наибольший удельный вес в структуре актива занимает доля основных средств. За год её доля в валюте баланса снизилась с 59,6 % до 56,2 %. По данным анализа структуры пассива баланса кафе ООО «Секреты успеха» можно отметить как долю собственных средств кафе, а именно прибыли кафе и то, что эта доля в источниках средств составила 13,7% в 2013 г. и 2014 г. – 18,1 %. А как положительный момент – тот факт, что доля денежных средств в анализируемых периодах возросла с 36,3 % в 2013 г. до 40 % в 2014 г.

Доля краткосрочных кредитов в 2013 г. составила 25,5 %, а в 2014 г. увеличилась до 28,2 %, что является положительным показателем.

**Таблица 21. Вертикальный анализ баланса кафе ООО «Секреты успеха» 2013-2014 гг.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | | 2014 г. | |
|  | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Внеоборотные активы | | | | |
| Основные средства | 2936 | 82,2 | 3010 | 79,3 |
| Итого по разделу I | 2936 | 82,2 | 3010 | 79,3 |
| Оборотные активы | | | | |
| Запасы | 55 | 1,5 | 60 | 1,6 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в теч. 12 месяцев после отчётной даты) | 10 | 0,3 | 8 | 0,2 |
| Денежные средства | 570 | 16 | 720 | 19 |
| Итого по разделу II | 635 | 17,8 | 788 | 19 |
| Баланс | 3571 | 100 | 3798 | 100 |
| Капитал и резервы |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 10 | 0,3 | 10 | 0,3 |
| Добавочный капитал | 115 | 3,2 | 115 | 3 |
| Нераспределённая прибыль (убыток) | 216 | 6 | 325 | 8,6 |
| Итого по разделу III | 341 | 9,5 | 450 | 11,8 |
| Долгосрочные обязательства | - | - | - | - |
| Итого по разделу IV | - | - | - | - |
| Краткосрочные обязательства |  |  |  |  |
| Кредиты и займы | 400 | 11,2 | 507 | 13,3 |
| Кредиторская задолженность |  |  |  |  |
| В том числе:  поставщики и подрядчики | 840 | 23,5 | 815 | 21,5 |
| Задолженность перед персоналом организации | 92 | 2,6 | 110 | 3 |
| Задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 48 | 1,3 | 55 | 1,4 |
| Прочие кредиторы | 90 | 2,5 | 101 | 2,7 |
| Итого по разделу V | 1470 | 41,2 | 1588 | 41,8 |
| Баланс | 3571 | 100 | 3798 | 100 |

В процессе прохождения преддипломной практики в период с 16.02.2015 по 5.04.2015 г. собраны материалы для написания дипломного проекта на тему: «Повышение эффективности деятельности кафе ООО «Секреты успеха». Выбранная тема в настоящее время и в будущем актуальна.

Повышение эффективности функционирования кафе приводит, к максимальной отдаче используемых материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Из этого следует, что будущее развитие ресторанного бизнеса зависит от уровня его экономической эффективности.

В ходе анализа выявлено, что производственная мощность кафе обеспечивает выполнение программы товарооборота. Показатели рентабельности ниже отраслевых, хоть и объём товарооборота в 2014 г. выше на 260 руб., чем в 2013 г. Для повышения эффективности деятельности кафе ООО «Секреты успеха» предлагаю следующие организовать детское кафе.

Организация детского кафе увеличит объём товарооборота, следовательно снизит уровень затрат, увеличит прибыль и рентабельность, производительность труда.

# 13. План организационно-технических мероприятий по повышению эффективности и деятельности предприятия

Проведённые в ходе прохождения преддипломной практике исследования показали, что результаты деятельности кафе ООО «Секреты успеха» по показателям рентабельности производительности труда положительные, но все равно ниже среднеотраслевых.

Анализ кафе показал, что дети не входят в состав потребителей.

В связи с вышеизложенным и в целях повышения финансово-экономической деятельности, предлагаю организовать детское кафе

Детские кафе - предприятия по организации питания и отдыха детей, с предоставлением ассортимента блюд в соответствии со специально разработанным детским меню, не осуществляющие продажу алкогольной продукции, пива и табачных изделий, и имеющие перечень услуг по организации досуга детей.

При организации детского кафе необходимо учитывать следующие требования:

1. торговые залы для обслуживания детей, оформленные в соответствии с детской тематикой и оснащенные детской мебелью и посудой. При оформлении торговых залов целесообразно использовать элементы декора спокойных тонов с включением фрагментов из популярных мультфильмов и детских сказок, при сервировке столов - посуды и салфеток с детской тематикой. Форменная одежда персонала, работающего в торговом зале, должна быть выдержана в едином стиле с концептуальным оформлением предприятия.
2. В соответствии с требованиями МГСН 4.14-98 «Предприятия общественного питания» для посетителей следует предусматривать пандусы или подъемники при входах в здание.
3. Предприятиями питания должен осуществляться производственный контроль за качеством и безопасностью пищевых продуктов на стадиях приемки сырья, приготовления и реализации блюд.
4. Порядок разработки, согласования, утверждения ТУ изложен в ГОСТ 2.114-95 «Единая система конструкторской документации. Технические условия», введенным в действие постановлением Госстандарта РФ от 08.08.1995 № 425 ( в ред.от 11.03.2005).

# Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (части 1 и 2).
2. Гражданский кодекс Р.Ф. (часть 1) от 30.11.94г, №51 – Ф.З. (принят Г.Д Ф.С. Р.Ф. 12.10.94г., ред. 08.07.99 г. №138-Ф.З).
3. Налоговый кодекс Р.Ф. (части 1 и 2).
4. Федеральный закон «Об бухгалтерском учете» от 21.11.96г., №129-Ф.З.
5. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 26.12.95, №208-Ф.З.
6. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности. Утверждено приказом М.Ф. Р.Ф. от 16.10.00г. №91н.
7. Приказ М.Ф. Р.Ф. «Об формах бухгалтерской отчетности организации» от 22.07.2007 №67н.
8. Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М.: Дело и сервис, 2004.
9. Артеменко В.Г. Финансовый анализ. – М.: ДИС, 2005.
10. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2006.
11. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2004.
12. Барнгольц С.Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития. – М.: Финансы, 2005.
13. Валевич Р.П. Экономика торгового предприятия: Учеб. пособие. – Мн.: Выш. шк., 2006.
14. Емельянова Т.В. Экономика общественного питания: Учеб. пособие – Мн.: Выш. шк., 2003.
15. Ефимова О.В. Финансовый анализ. – М.: Бухгалтерский учет, 2004.
16. Ефимова О.П. Экономика общественного питания. – Минск, ООО Новое знание, 2006.

Размещено на Allbest.ru