МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра экономики и управления инновационными системами**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

канд. экон. наук, доц.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ К.О. Литвинский

 (подпись)

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2022 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Работу выполнил А.С. Лапшина

 (подпись)

Направление подготовки 27.03.02. Управление качеством

Направленность (профиль) Управление качеством в социально- экономических системах

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц. К.О. Литвинский

 (подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц. Н.Н. Аведисян

 (подпись)

Краснодар

2022

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение3

1 Теоретические аспекты управления системой менеджмента качества на предприятии общественного питания7

* 1. Особенности построения стандартов и системы качества на

предприятии общественного питания7

 1.2 Сущность системы менеджмента качества на предприятии

 общественного питания15

 1.3 Анализ и оценка эффективности системы менеджмента качества на предприятии в сфере общественного питания21

2 Анализ и оценка системы менеджмента качества ООО «Донарт» 27

 2.1 Организационная характеристика предприятия27

 2.2 Анализ экономических показателей предприятия32

 2.3 Анализ системы менеджмента качества на предприятии38

3 Совершенствование системы менеджмента качества в ООО «Донарт» 43

 3.1 Рекомендации и предложения по повышению эффективности

 системы менеджмента качества43

 3.2 Оценка эффективности от предлагаемых мероприятий47

Заключение51

Список использованных источников54

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность дипломной работы. В современных экономических и социальных условиях Краснодарского края большое значение имеет сфера общественного питания в целом и кофейная отрасль в частности. Стремительная европеизация России привела к культурным преобразованиям в сфере общественного питания, досуга и образа жизни. Например, если раньше походы в заведения общепита рассматривались как целое праздничное мероприятие, то сегодня они становятся частью повседневной жизни.

Сейчас можно сказать, что наибольший интерес у инвесторов, верящих в краткосрочные вложения и наличные, вызвали сегменты фаст-фуда и кафе, тогда как ресторанный бизнес в экономическом смысле этого слова несколько падает.

Люди постепенно отходят от классических ресторанов, предпочитая скорость обслуживания, вариативность и стоимость позиций в меню. На этом фоне активизировались небольшие розничные кафе, сети быстрого питания ресторанного типа или сети классических кофеен у дома.

Культура и ценность таких продуктов, как кофе или чай, возросли, а процесс приготовления пищи и напитков стал рассматриваться как искусство. Открываются ежегодные конкурсы специалистов, ценится ручной нетривиальный подход к изготовлению. Растет интерес к организации конкурсов и праздников по приготовлению этих напитков, регулярно проводятся дегустации. Можно сказать, что способ отдыха в заведении общепита очень быстро внедряется в жизнь россиян и заменяет домашнюю игру. Это требует создания новых стандартов системы менеджмента качества, поскольку такие форматы становятся сетевыми и имеют тенденции введения франшиз.

Необходимо адаптировать новые реалии к стандартам пищевой промышленности, рассмотреть новые подходы к совершенствованию системы менеджмента качества в условиях усиливающейся конкуренции.

Степень научной разработанности. И.И. Захарова и И.В. Шавандина пересматривают стандарты в сфере общепита, изучают его культуру и распространение бизнес-технологий, в том числе через франчайзинг. Консалтинговое агентство в сфере общественного питания «Монтана кофе» отмечает рост потребления, который приходится на одну семью, сегментацию поставщиков по уровню качества сырья. Например, современные сети общественного питания покупают сырье на кофейных биржах, где существует четкая система стандартов, ранжирование сырья по классам и категориям, поставщики стараются наделить свое сырье максимальным количеством отличительных качественных признаков. Именно свойства и характеристики сырья для приготовления кофе составляют основу выбора того или иного поставщика. Отрасль общественного питания в целом имеет высокую склонность ориентироваться на качество выпускаемой продукции, так как это является основой конкурентоспособности заведения. Ермак О.Г. отмечает, что усиление системы менеджмента качества является прямым следствием рыночной конкуренции сетей для потребителя. Конкуренция осуществляется в основном за счет неценовых факторов, так как стоимость продуктов питания и напитков в сетях общепита примерно сопоставима. Поэтому клиент обращает внимание на неценовые характеристики, такие как вкус, оформление блюд, дизайн интерьера, общение с персоналом, индивидуализация блюд и напитков и т. д. Именно система менеджмента качества сегодня полностью определяет финансовые результаты деятельности в сеть общественного питания.

Несмотря на то, что система менеджмента качества во многих российских отраслях еще не получила должного распространения, именно в сфере общественного питания она является лидером по внедрению. Однако в связи с глобальной реструктуризацией бизнес-процессов, внедрением цифровизации и цифровизации бизнес-процессов, созданием новых форматов связи между спросом и предложением между конкурентами наблюдается значительный технологический и качественный разрыв.

С. Гольдман (Кофейное дело), ​​у которого множество книг, исследующих особенности построения системы менеджмента качества, Е.В. Маслякова (ваша кофейня), Т. Мазнет, ​​М.Харрисон (Кофейня. Как превратить кофейные зерна в деньги), А.Н. Уланов (Кофейня. С чего начать и как добиться успеха), А. Савельских (Кофе), Г. Бехар (Речь не о кофе. Корпоративная культура Starbucks). Есть книги, в которых многие технологии изготовления кофе описываются как особый процессный подход в сфере общественного питания: Е.В. Рзаева (50 рецептов кофе), Дэвид С. Шомер (Кофе эспрессо: руководство для профессионалов), М. Уорд (100 рецептов кофе), Д. Денисов (Профессиональный кофе. Библия бариста) и другие.

Целью дипломной работы является совершенствование системы менеджмента качества для ООО «Донарт».

Задачи исследования:

* изучить особенности построения стандартов и системы качества на предприятии общественного питания;
* рассмотреть сущность системы менеджмента качества на предприятии общественного питания;
* проанализировать и оценить эффективность системы менеджмента качества на предприятии в сфере общественного питания;
* провести технико-экономическую характеристику предприятия;
* проанализировать экономические показатели предприятия;
* проанализировать систему менеджмента качества на предприятии;
* предложить мероприятия по повышению эффективности системы менеджмента качества;
* оценить эффективность от предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования дипломной работы является сеть общественного питания ООО «Донарт»

Предметом исследования являются технико-экономические отношения, направленные на развитие системы менеджмента качества в сфере общественного питания на примере ООО «Донарт»

Теоретической основой исследования являются труды и книги отечественных и зарубежных авторов, статьи и научные публикации по вопросам организации и управления системами менеджмента качества, а также классические методические указания в этой области.

Кроме того, отдельной информационной базой исследования является многолетняя бухгалтерская, финансовая и техническая отчетность ООО «Донарт».

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

**1 Теоретические аспекты управления системой менеджмента**

**качества на предприятии общественного питания**

* 1. **Особенности построения стандартов и системы качества на**

**предприятии общественного питания**

Отрасль общественного питания России, особенно в Краснодарском крае, является одной из самых конкурентоспособных в экономике. Высокий уровень конкуренции обусловлен большим количеством различных предложений. В то же время специфика и ключевые параметры отрасли позволят выйти на этот рынок новым участникам. Во-первых, основным стимулом является более низкий порог инвестиций, необходимых для открытия собственной точки общепита. Во-вторых, потребителей интересует более высокая доходность и неценовые факторы, определяющие привлекательность общепита. Основой для формирования долгосрочной конкурентоспособности предприятий общественного питания является система управления качеством, отражающая реализацию неценовых факторов спроса.

Т.И. Казакова является экспертом исследовательского центра сферы общепита в России, в своей книге «Зарубежный опыт организаций общественного питания» отмечает, что рентабельность инвестиций в сегмент общественного питания является наиболее инвестиционно привлекательной в краткосрочной перспективе. Инвестиционная привлекательность в зарубежных странах в 4-5 раз выше, чем в других отраслях экономики. При этом ранжирование сегмента общепита «быстрая еда» идет по трем основным направлениям:

* «доготовка – комплектация – отпуск»;
* «хранение – разогрев – комплектация – отпуск»;
* «хранение – разогрев – отпуск».

Данная сегментация основана на особенностях процессного подхода к технологии изготовления готовой продукции в точках быстрого питания, к которым относится кофейный бизнес.

Первая категория из этого сегмента характеризуется наличием отдельной кухни, дорогостоящего оборудования для приготовления еды и напитков, отдельного помещения для обслуживания клиентов, зоны хранения полуфабрикатов и т.д. приобрести различное кухонное оборудование.

Второй сегмент не имеет специального кухонного оборудования и сопутствующего персонала, однако зона обслуживания гостей по-прежнему сохраняется, а также имеется зона хранения для комплектования блюд. Это более упрощенный вариант предприятий общепита, их инвестиционная привлекательность примерно одинакова, но требует меньших вложений.

Третий вариант является наиболее компактным и доступным для квалифицированных инвесторов в сфере общественного питания, так как не требует специального персонала, производственных помещений и оборудования для приготовления пищи и напитков. Площадь заведения минимальна, персонал может быть укомплектован несколькими людьми, дополнительные зоны не требуются.

Система управления качеством во многом зависит от выбранного сегмента, так как стандарты приготовления и обслуживания, а также хранения и закупок будут существенно различаться. Однако система менеджмента качества будет одинакова для конечного качества производимых блюд или напитков, это во многом определяется индивидуальным мастерством каждого разливаемого специалиста. Можно сказать, что глобальная система менеджмента качества основывается на индивидуальных навыках работника, а также на инфраструктуре бизнеса, включающей в себя наличие необходимого оборудования и внедренных технологий оказания услуг общественного питания.

В связи с технологическими особенностями есть ограничения регионального характера - местонахождение кафе. По словам аналитиков И.И. Захарова и И.В. Шавандина в регионы шагнула крупнейшая сеть кофеен с дополнительным ассортиментом продуктов питания, и сейчас наблюдается жесткая конкурентная борьба за присутствие в регионах. Происходят сделки слияния и поглощения частных производителей кофе. Например, Кирилл Кокурин (руководитель сети кофеен «Шоколадница») отмечает в интервью The Global, что наиболее сильный тренд имеет столичная кооперация розничных кафе, например, «Шоколадница» купила сеть «Марко» в Петербурге и значительно расширила свое влияние. В то же время кофейная индустрия Coffee House стремительно развивается.

Расположение точек общепита имеет решающее значение при факторном анализе их выручки, например, только третий тип кафе может быть расположен на открытой улице, так как нет возможности разместить дополнительные площадки для уборки кухни или посуды, и само меню. Не разбогатеть, он состоит примерно из кофе, чая и готовых кондитерских изделий. Кофейни в торговых центрах привлекают больше людей и имеют больше места для приготовления еды и обслуживания клиентов на нескольких линиях одновременно. Другими словами, в этом бизнесе очень важно распределить кофе географически и таким образом разделить посетителей на сегменты, чтобы не создавать конфликт интересов между сетями. Это можно сделать на бумажной карте города.

Таким образом, можно сделать вывод, что система менеджмента качества зависит от существенных внешних факторов и особенностей конкретного учреждения. Это связано не только с интеграцией внутренних бизнес-процессов, но и со спецификой помещения, локации и выбранной бизнес-модели.

Рассматривая изолированно систему менеджмента качества на предприятиях общественного питания, отметим, что ее уровень и глубина интеграции в производственный процесс существенно влияет на экономическую эффективность заведения.

Л.А. Маюрникова и Т.В. Крапива учитывают санитарные требования, требования к техническим коммуникациям и другие формальные аспекты в целом для построения системы менеджмента качества. Данные факторы являются основополагающими. В целом менеджеры следят за качеством подготовки обслуживающего персонала, скоростью выполнения заказов, условиями питания, ассортиментом меню и полуфабрикатов, производительностью кухонной техники, текущими денежными расчетами, внутренними и внешними характеристиками помещения.

В результате нами было установлено, что наиболее сильное влияние на экономическую эффективность и конкурентоспособность оказывают 2 ключевые характеристики – ее месторасположение, особенности формата заведения, внешняя инфраструктура и система управления качеством, внедренная во всей сети или индивидуальном кафе, включающая в себя множество конкурентных показателей, которые должны удовлетворять всем потребительским требованиям в полном объеме. В то же время, если местоположение – это плохо контролируемая величина, которая иногда определяется рядом ограничений, то управление качеством – это хорошо управляемая величина с точки зрения корпоративного управления.

Рассмотрим особенности построения системы менеджмента качества в сфере общественного питания. Во многом стандарты и правила обслуживания устанавливаются внутренними документами в сети общественного питания. Однако эта документация должна соответствовать нормативной базе Российской Федерации по организации менеджмента качества. В том числе необходимо обратить внимание на хранение и переработку полуфабрикатов, качество приготовленных блюд и напитков, эпидемиологический контроль, уборку помещений, правила пожарной безопасности и др.

Формирование менеджмента качества в сетях общественного питания – многогранный процесс, включающий множество связанных между собой аспектов. Он состоит из двух основных направлений: «товар» и «сервис». Категория продуктов достаточно понятна, она характеризуется качеством полуфабриката, исходными и полученными характеристиками, полученными в процессе обработки (например, из качественных кофейных зерен можно приготовить богатую палитру разных сортов кофе). Направление готового продукта достаточно ясно. Он должен содержать требуемый уровень качества основных полуфабрикатов, исходных пищевых характеристик, технологических качеств и т.п. Категория услуг в системе менеджмента качества является более гибким и разносторонним явлением. Помимо выполнения всех государственных нормативов соответствия сети общественного питания, необходимо развивать сервис, общение с клиентами, оценивать их потребности, оправдывать ожидания по рыночной стоимости.

Запасы готовой продукции и полуфабрикатов остаются важным объектом регулирования в системе менеджмента качества. Это важный элемент, так как он должен соответствовать эпидемиологическим и вкусовым характеристикам. Это составляет основу выпускаемой продукции, что напрямую влияет на конкурентоспособность и экономические показатели точки общественного питания. Особенностью запасов в сфере общественного питания является высокая степень оборачиваемости в ходе производства готовой продукции. Выручка формируется пропорционально скорости оборачиваемости запасов в сети общественного питания. Чем меньше срок годности полуфабрикатов, тем выше должна быть скорость оборачиваемости запасов (измеряемая иногда в считанных часах). При этом запасы должны соответствовать органолептическим, физиологическим и химическим составляющим. В связи с ограниченностью производственных и складских помещений в предприятиях общественного питания необходимо соблюдать баланс между объемом, ассортиментом и оборотом запасов. При этом для каждой категории запасов нужны свои условия хранения, предусмотренные санитарно-эпидемиологическим контролем.

Должное качество конечного потребительского продукта может быть достигнуто за счет некоторых компонентов:

* высокое качество сырья;
* современное технологическое оборудование;
* кофейное оборудование;
* высокий уровень профессионализма поваров.

Благодаря этим ресурсам вы можете обеспечить высочайшее качество конечного продукта. К ним относятся внешний вид продуктов, вкус, надлежащая свежесть и другие функциональные характеристики, определяющие качество продуктов питания. Становится понятно, что сырьё и полуфабрикаты могут быть высокого качества благодаря нескольким ключевым компонентам:

* качество закупленного сырья и полуфабрикатов у поставщика;
* обработка закупленного сырья и полуфабрикатов согласно стандартам технологии;
* высокое качество производственных фондов, производящих обработку.

Важным элементом построения конкурентоспособного бизнеса в сфере общепита является роль персонала во внутренней системе менеджмента качества. Как известно, официанты и бармены в кофейнях – сотрудники, контактирующие с покупателем – и поэтому являются «лицом» заведения, поэтому их квалификация и компетентность являются решающими при построении данного бизнеса. Традиционно в кофейнях третьего типа (открытых, уличных кафе) нет официантов, как правило, в планировании участвует только 1-2 человека, которые выполняют все операционные функции: готовит еду и напитки, следит за чистотой рабочего места, взаимодействует с клиентами, ведет кассовый учет, принимает поставки запасов и т.д.

В первых двух типах кофеен эти функции выполняются, во-первых, за счет большого количества людей, а во-вторых, из-за этой особенности они делятся на сотрудников. Категория «подготовка и обучение персонала для кафе-магазинов» наводит на мысль об управлении сервисом и услугами заведения, так как во многом определяет успех проекта.

Первые два типа кофеен имеют значительно большее количество сотрудников, поэтому эта функция распределяется в них пропорционально штатным единицам. Это усложняет коммуникацию внутри коллектива, возможно дублирование функций, конфликты, разный уровень компетенций внутри коллектива, что может сказаться на итоговой эффективности учреждения. Сеть предприятий общественного питания — командный бизнес, необходимо создавать школы подготовки этих специалистов, внедрять системы стандартов качества, развивать наставничество. Этот бизнес очень похож на рукоделие, когда более опытный сотрудник передает знания вновь прибывшему специалисту, объясняет особенности, нормы, показывает технологические карты и особенности приготовления еды и напитков и т.д.

Идея подготовки специализированных кадров для различных точек общественного питания в целом сейчас широко распространяется в тои числе благодаря усилению конкуренции. Для этого не подходит университетское обучение, поскольку оно не отражает специфики отрасли, нужны собственные образовательные проекты. Сегодня данная потребность закрывается благодаря внутреннему коучингу и менторству внутри каждой сети. Например, в Краснодаре есть центр профессионального обучения ЛИДЕР, а также школа барменов, академия официантства и т.д. Все школы, вне зависимости от их названия, делают акценты на разных аспектах обучения и специализации.

При приеме на работу нового работника даются персональные инструкции, работник выходит на рабочее место после прохождения процедуры введения в должность (новый специалист передается в распоряжение наставника или проходит внутренние базовые курсы и инструктаж на рабочем месте), знакомится с полным меню и многими другими техническими вещами. Проверить квалификацию бармена, официанта или бариста в целом достаточно просто – его основная задача – знать приготовление блюд меню, ассортимент и технологии приготовления в соответствии с техническими паспортами, а также уровень использования профессиональное оборудование для приготовления кофе. При этом бармен или официант занимается только приготовлением и упаковкой напитков, поэтому увеличивать общение не нужно. При этом подготовка руководителей учреждений практически отсутствует. На практике (например, Donuts & Coffee) менеджерами становятся самые опытные и зрелые сотрудники. В целях экономии они выполняют функции штатного персонала, разгружают еду после гостей или моют посуду, остаются на кассе. Кроме того, руководитель должен быть компетентен в административных и экономических процессах.

Внедрение внутренней системы управления качеством в работе с персоналом является важнейшим аспектом комплексного процессного подхода в процессе хозяйственной деятельности заведения. Это требует наличия внутри организации определенной корпоративной культуры, которая достигается в процессе многолетней работы за счет развития взаимодействия с гостями и клиентами заведений. На основе опыта в правилах каждого заведения формируются индивидуальные алгоритмы. Затем опыт систематизируется директором и рекрутерами. Иногда компания нанимает «тайных гостей», которые при работе с персоналом выполняют указания сотрудников, могут взвесить конечный продукт, оценить его потребительские качества, оценить услугу в целом (скорость обслуживания, наличие товара, установленный лимит, вежливость, так далее.).

Наиболее трудоемкой задачей при внедрении и развитии системы менеджмента качества в предприятиях общественного питания является взаимосвязь разнородных процессов в единый аппарат, направленный на повышение конкурентоспособности. Он включает в себя управление персоналом, инфраструктурой, производственными процессами и бизнес-процессами для конкурентного преимущества компании.

Вывод: система менеджмента качества в сфере общественного питания в своей базовой форме базируется на двух направлениях: особенностях внешних факторов инфраструктуры предприятия общественного питания, налаживании и реализации внутренних бизнес-процессов. Второй элемент системы менеджмента качества в основном базируется на компетенциях и знаниях сотрудников учреждения. Их деятельность должна регулироваться не только нормативно-правовым актам и стандартам, но и внутренними правилами взаимодействия с клиентом, приготовления еды и напитков, контроля процессов.

**1.2 Сущность системы менеджмента качества на предприятии**

**общественного питания**

Качество услуг, услуг и продукции в сфере общественного питания основывается на внутренних, неотъемлемых требованиях, существующих в этой сфере. Рассмотрим позиции некоторых специалистов относительно понимания системы менеджмента качества в сфере общественного питания.

С. Гамбрис считает, что качество обслуживания в сфере общественного питания характеризует комплекс условий, предлагаемых клиенту при получении услуг, наиболее выгодные условия с минимальными временными затратами.

Н.И. Дунченко отмечает, что в работах американских экспертов подчеркивается, что качество услуг в ресторанном бизнесе является интегральным показателем удовлетворенности клиентов техническими, функциональными и эстетическими качествами.

Обеспечение системы менеджмента качества в сфере общественного питания по Р.Р. Загидуллину характеризуется плановым выполнением производственных мероприятий, которые направлены на повышение удовлетворения услуги или продукта клиентов.

Выделим 3 типа качества в заведениях общественного питания:

1. Техническое качество определяет уровень наличия основных средств, а также фондовооруженность каждой точки общепита, наличие необходимых элементов, компонент и т.д.

2. Функциональное качество оценивается как способность персонала выполнять свои обязанности и функции в соответствии с установленными стандартами.

3. Эстетическое качество определяется несколько иначе. Анализ и оценка осуществляется посредством социологических и маркетинговых исследований, которые отражают ожидания людей от посещения заведения.

При этом управление качеством представляет собой согласованное функционирование всех элементов производственных процессов в заведении общественного питания, включая согласованность кадров, финансовых потоков, бизнес-процессов, технологических элементов и услуг. Более подробно раскроем факторы влияния на системы менеджмента качества на рисунке 1.

Предприятия общественного питания могут улучшать характеристики и свойства системы менеджмента качества путем сбора и обработки массивов данных, построенных на их опыте взаимодействия с клиентами (статистический анализ) и нахождения наиболее эффективных решений для будущих потребителей, поскольку в данном случае это средние значения решающим, а не индивидуальным подходом к каждому клиенту (качество), несмотря на то, что сегодня наблюдается тенденция к индивидуализации предложения. Заведение общественного питания является сложным и высокотехнологичным хозяйствующим субъектом с точки зрения эффективности управления, удержания целевой аудитории, чем другие предприятия сферы обслуживания, поэтому требует нескольких качественных подходов к проектированию системы приготовления и подачи блюд, оптимизации инвентаря, управление себестоимостью и улучшение потребительских свойств продуктов питания и напитков.



Рисунок 1 – Факторы влияния на систему менеджмента качества в сфере общепита (по материалам Б.И. Герасимова и А.Ю. Сизикина)

Сегодня, в условиях современного высококонкурентного рынка, ожидания от уровня сервиса и качества заведений гораздо выше, чем ценовая политика минимальных цен. Если ее продукция пользуется хорошим спросом, предприятие будет конкурентоспособным, что возможно только при условии удовлетворения спроса за счет названных факторов. Наиболее востребован и распространен процессный подход к организации СМК, рассмотрим его модель на рисунке 2.

Система менеджмента качества предусматривает определение целей, процессов и ресурсов, которые необходимы для достижения желаемых результатов в области управления качеством. Система менеджмента качества позволяет оптимально использовать ресурсы предприятия, предотвращать возникновение потерь, и при этом учитывать долгосрочные и краткосрочные цели. Международным стандартом в области системы менеджмента качества является стандарт серии ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» (ISO 9001:2008 «Quality management systems –Requirements»). Преимуществом данного стандарта является его универсальность и применимость к любой отрасли производства в секторе экономики. В качестве национального стандарта в Российской Федерации применяется ГОСТ P ИСО 9001–2011 «Системы менеджмента качества. Требования», при разработке которого были учтены принципы менеджмента качества, установленные ISO 9000 и ISO 9004.



Рисунок 2 – Процессный подход к организации СМК в сфере общественного питания на основе ГОСТ P ИСО 9001–2011

Модель процессного подхода к организации системы менеджмента качества тесно связана с циклом Деминга PDCA.

Модель управления Э. Деминга под названием «петля качества» принята за основу в ИСО 9000-9004 и характеризует этапы жизненного цикла услуг на рисунке 3.



Рисунок 3 – Модель PDCA для общепита [38]

Зарубежный опыт показывает, что установление требуемого качества в заведении общественного питания – весьма трудоемкий процесс, который охватывает экономическую, организационную и социальную направленность в развитии заведения или сети заведений.

Методы контроля качества в сетях общественного питания используются намного регулярнее и шире, чем в штучных заведениях. Штучные заведения в основном работают с локальным рынком, поэтому приспосабливаются к его требованиям. Во время потребления услуг в сфере общественного питания сотрудникам заведения целесообразно взаимодействовать с клиентами, собирать отзывы, просить их заполнить анкету, ответить на ряд вопросов о качестве обслуживания, качестве питания и напитков. При этом понять уровень удовлетворенности клиентов можно по количеству постоянных клиентов, которые возвращаются в заведение. Это верный признак того, что институты работают достаточно успешно.

В Российской Федерации получение сертификата ГОСТ Р ИСО 9001–2011 является добровольным. Однако при осуществлении государственных (муниципальных) заказов в большинстве случаев сертификат ISO 9001 является обязательным пунктом в аукционной документации.

Цель стандартов ИСО серии 9000 заключается в стабильном функционировании документированной системы управления качеством продукции и услуг предприятия [1, 2].

Эти стандарты состоят из трех документов:

* ГОСТ Р ИСО 9000–2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». Настоящий стандарт содержит основные понятия, принципы и терминологию СМК. Он призван помочь в понимании основных понятий, принципов и терминологии менеджмента качества для того, чтобы более результативно и эффективно внедрить СМК, а также получить ценность от других стандартов.
* ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования». Настоящий стандарт устанавливает требования к системам качества, их документации, разработке, ресурсам. Данный стандарт применяется для целей сертификации и аудита СМК.
* ГОСТ Р ИСО 9004–2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества». Настоящий стандарт содержит рекомендации по достижению устойчивого успеха любого предприятия в сложной, требовательной и постоянно меняющейся среде путем использования подхода на основе менеджмента качества.

Качество услуг регламентирует международный стандарт ИСО 9004–2–91 «Административное управления качеством и элементы системы качества», часть 2 «Руководящие указания по услугам». В Российской Федерации также разработан и действует национальный стандарт ГОСТ Р 52113–2014 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества». В международном стандарте ИСО 9004–2–91 термин услуга определен как результат взаимодействия поставщика и заказчика и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребностей заказчика [8]. ГОСТ 31985–2013 «Услуги общественного питания. Термины и определения», термин услуга общественного питания представляет собой результат деятельности предприятий общественного питания (юридических лиц или индивидуальных предпринимателей) по удовлетворению потребностей потребителя в продукции общественного питания, в создании условий для реализации и потребления продукции общественного питания и покупных товаров, в проведении досуга и в других дополнительных услугах» [13].

Вывод: организация системы менеджмента качества на предприятиях общественного питания базируется, прежде всего, на государственных и международных стандартах, что и определяет основной порядок и свойства этих систем. В частности, организация данной системы направлена на повышение вовлеченности персонала в деятельность, нормы хранения, переработки и переработки продукции, внедрение процессного подхода, устойчивой, долгосрочной конкурентоспособности.

**1.3 Анализ и оценка эффективности системы менеджмента**

**качества на предприятии в сфере общественного питания**

Эффективность или результативность системы менеджмента качества определяется по двум ключевым направлениям:

* соответствие нормативным отраслевым стандартам ISO и ГОСТ;
* повышение экономической эффективности и результативности хозяйствующего субъекта в результате внедрения системы менеджмента качества.

В то же время существует классическое правило, которое гласит, что если объем затрат на внедрение и поддержание системы менеджмента качества обходится организации больше, чем их экономический эффект от ее применения, то эта система не является эффективной и полезной.

Определение соответствия организации требованиям (ISO 9001, требованиям потребителей и заинтересованных сторон) и рекомендации по улучшению управления качеством. Организациям нужны инструменты для раннего выявления проблем. Одним из таких инструментов является внутренний аудит. Рассмотрим его направления на рисунке 4.



Рисунок 4 – Направления внутреннего аудита СМК в общепите [25]

Компания, внедрившая в своей деятельности систему менеджмента качества, регулярно проводит аудит, в ходе которого рассматриваются различные аспекты, связанные с качеством бизнес-процессов, услуг, технологий и продуктов. В первую очередь аудит показывает соответствие принципам системы менеджмента качества, принципам ISO. Результаты такого аудита являются своего рода методами углубленного анализа действующей системы менеджмента качества. Такой проверке подвергаются все бизнес-процессы внутри компании, выделяются объекты анализа, их регулярность и инструменты подхода. Организация должна провести коррекцию бизнес-процессов и идентифицировать причины несоответствий ожидаемым результатам, перечислим различные несоответствия, которые возникают в системе менеджмента качества на рисунке 5.



Рисунок 5 – Несоответствия стандартам СМК на предприятии сферы

общественного питания [23]

Компании необходимо внедрить регулярную процедуру выявления таких несоответствий, разработать систему корректирующих действий, перед которыми необходимо выявить причины несоответствия. Средства коррекции должны гарантированно решать поставленные задачи и устранять несоответствия во избежание повторов. Рассмотрим на рисунке 6 источники информации для анализа расхождений.



Рисунок 6 – Источники информации для выявления несоответствий в системе СМК [22]

Анализ системы менеджмента качества должен быть интервальным, регулярным, целенаправленным, а также содержательным. Обычный анализ системы менеджмента качества входит в обязанности руководства или ключевых специалистов, которые могут нести ответственность, главное, чтобы они понимали суть этой технологии и ее структуру. Согласно ГОСТ Р ИСО 9004-2010, «высшее руководство должно анализировать информацию, полученную в результате мониторинга среды организации, выявлять риски и возможности и устанавливать планы по управлению ими. На рисунке 7 проиллюстрируем методику управления несоответствиями, которые выявлены в результате аудита системы менеджмента качества.



Рисунок 7 – Алгоритм реагирования на несоответствия в СМК предприятия общепита [26]

По сути, алгоритм управления несоответствиями в системе СМК является своеобразным инструментом совершенствования внутренних бизнес-процессов. В большей степени это означает, что какой-то элемент хозяйственной деятельности можно улучшить, но не означает, что он работает неправильно или совсем не работает. При корректировке управления качеством часто возникают дискуссии между профильными специалистами, руководителями; во время таких мероприятий часто придумывается креативное и полезное для компании решение, выявляются дополнительные проблемы или обсуждаются производственные особенности.

Вывод: описанный алгоритм анализа и оценки эффективности внедренных систем менеджмента качества позволит актуализировать ее аспекты и функциональные элементы, повышая эффективность работы всего предприятия. Это крайне важно, так как предприятия общественного питания конкурируют в большей степени за счет внедрения системы качества в той или иной форме.

**2 Анализ и оценка системы менеджмента качества ООО «Донарт»**

**2.1 Организационная характеристика предприятия**

Сеть кофеен "Donuts&Coffee" была создана в Краснодаре, основана в 2012 году, сейчас в ней насчитывается 20 точек быстрого питания. Давайте рассмотрим организационную характеристику заведения на улице Красной, 176. Выбор обусловлен большой площадью по сравнению с другими заведениями в сети, а также широким меню и более сложной системой управления, включая организацию бизнес-процессов. Также в ассортименте заведения есть блюда горячего цеха, приготовленные не только из замороженных полуфабрикатов. В гостевом зале 27 столов общей вместимостью около 75 человек. Заведение имеет 2 входа, летний (крытая веранда) и зимний зал. Разделение происходит из-за дизайна, а не из-за фактического деления на секции, поэтому зимой в Краснодаре выпить кофе и съесть бутерброд в любой из зон заведения. Структура управления представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Структура управления кофейни ООО «Донарт»

В главной гостевой зоне 22 стола, каждый стол помещает вокруг себя от 2 до 8 человек. Гостевой зал содержит специальную зону с обособленным, большим столом на 10 человек, эта зона имеет более дорогой дизайн: большую подвесную люстру, мягкие, резные, удобные стулья и личную вешалку для уличных вещей. Обычно это место гости бронируют заранее, по предварительному заказу.

Отличительной особенностью данного заведения является то, что фирменными продуктами являются донаты – кондитерские изделия с красивым оформлением, выставленные в экспозиции на длинной барной стойке с кофейными пирожными и тортами. За прилавком находится один кассовый аппарат и одно место для выдачи заказов. Некоторые блюда или напитки продаются через бар напрямую клиенту, а некоторые доставляются официантом к столику. Это связано с тем, что одна часть клиентов покупает еду "на вынос", а другая часть принимает пищу или напитки прямо в заведении.

За стойкой работают 5 человек (в дни максимальной нагрузки она может увеличиваться до 6 человек): 1 официант, 3 бариста и менеджер заведения, есть отдельный домашний персонал (уборщики, 2 человека). В функции барменов и менеджеров входит работа с клиентами, кассовым аппаратом, автоматикой для приготовления напитков, контроль чистоты и порядка. Помимо выполнения текущих обязанностей, менеджер занимается работой с технической и производственной документацией, следит за графиками, выполнением планов, KPI, счетами-фактурами, принимает товары, пополняет запасы, следит за соблюдением внутренних правил и этикета, распределяет обязанности и человеческие ресурсы в оперативном режиме и т.д.

Отдельно нужно рассказать о горячей кухне или горячем цехе. Он занимается изготовлением салатов, супов, спагетти, мясо и другими позициями из меню. В нем работает 4 повара и 1 шеф-повар. В секции изготовления блюд присутствуют следующие виды производственных фондов: варочные плиты, электровафельницы, фритюрницы, конвекционные автоматы, а также холодильное оборудование. Рядом с кухней находится хозяйственная комната для внутренних нужд персонала. Проведем SWOT-анализ сети заведений в таблице 1.

Таблица 1 – SWOTанализ сети ООО «Донарт»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны предприятия  | Слабые стороны предприятия |
| - высокое качество продукции;- широкий ассортимент в меню;- широкий выбор поставщиков для меню;-высококвалифицированный обслуживающий персонал;- качественное, профессиональное оборудование;- выгодное расположение заведений;- стилизованные помещения;- узнаваемый бренд в Краснодаре. | - недостаточный управленческий опыт некоторых управляющих;- высокая зависимость от курса доллара США;- отсутствие внедренной системы KPI и стандартов ИСО |
| Рыночные возможности | Рыночные угрозы |
| - расширение ассортимента продукции;- открытие дополнительных форматов заведений;- репозиционирование бренда. | - снижение общего уровня покупательской способности внутри Краснодара;- рост конкуренции, появление форматов общепитов;- рост инфляции;- изменение политики поставщиков;- неблагоприятные внешние изменения. |

В первые годы существования сети заведений Donuts&Coffee, её маркетинговая стратегия состояла в том, чтобы выйти на рынок через привлечение новых клиентов. В процессе своего развития, сеть наращивала информационное присутствие, рекламные кампании, увеличивала маркетинговый бюджет. Кроме этого, происходила активная борьба с конкуренцией за рыночную долю, выстраивалась работа с надежными поставщиками. При выборе поставщиков торговая сеть руководствуется следующими правилами и принципами: высокое качество продукции при добавленной стоимости; стабильность поставок товара точно в срок; наличие всех сопроводительных документов (сертификат качества, санитарно-эпидемиологическое заключение и др.); расположение склада поставщика (по равной стоимости товара предпочтение отдается поставщику, расположенному рядом с конкретным кафе). Рассмотрим стандарты, которые сегодня составляют основу функционирования заведений в сети в таблице 2.

Таблица 2 – Стандарты и нормы обеспечение деятельности заведений

общественного питания

|  |  |
| --- | --- |
| Стандарт | Характеристика |
| СП 2.3.6.1079-2001  | Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. Санитарно‐эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и обороноспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья с изменениями и дополнениями |
| СанПиН 2.3.2.1324-2003 | Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов |
| СанПиН 2.3.2.1078-2001 | Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. Гигиенические требования безопасности и пищевой ценности пищевых продуктов. Сборники рецептур блюд, кулинарных изделий, мучных кондитерских и булочных изделий для предприятий общественного питания. |
| СНиП 2.08.02-89  | Строительные нормы и правила. Общественные здания и сооружения |
| СНиП 31-05-2003  | Строительные нормы и правила. Общественные здания административного назначения |
| СНиП 31-01-2003  | Строительные нормы и правила. Здания жилые многоквартирные |
| СНиП 21-07-97  | Пожарная безопасность зданий и сооружений |
| СНиП 35-01-2001  | Доступность зданий и сооружений для маломобильных групп населения |

Согласно ГОСТ Р 50762-2007. Национальный стандарт Российской Федерации для предприятий, осуществляющих деятельность в сфере общественного питания. Классификация предприятий общественного питания производится по ГОСТ 30494, которые должны быть оснащены инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими необходимый уровень комфорта и безопасности гостей при помощи: искусственного и естественного освещения, горячим и холодным водоснабжением, канализацией, отоплением, вентиляцией, пространством, гигиеническими и санэпидемиологическими нормами.

Требования к производству и обработке продукции:

* обработка сырой продукции и полуфабрикатов производится отдельно в специализированных помещениях. В организациях, где спецпомещение не оборудовано, допускается переработка сырья и готовой продукции в одном помещении, но ограниченным объемом выпуска пищевых продуктов.

Предприятиям пищевой промышленности запрещены для предотвращения возникновения и распространения инфекционных заболеваний и массовых неинфекционных заболеваний (отравлений):

* приготовление пищи в мангалах, решётках, грилях, котлах в местах отдыха и на улицах допускается при условии изготовления полуфабрикатов в стационарных организациях;
* ежедневно оценивает качество и состояние полуфабрикатов, готовой продукции с истекающим сроком годности. При этом происходит маркировка времени изготовления продукта, его наименование, результаты органолептической оценки, включая оценку степени готовности, время выдачи разрешения на распространение (реализацию) продукции, ФИО изготовителя продукции, ФИО лица, проводившего органолептическую оценку.

Вывод: сеть кофеен "Donuts&Coffee" – это классическая сеть предприятий общественного питания, которая должна соответствовать государственным стандартам и нормативно-правовым актам, регулирующим деятельность предприятий такого типа. Сфера общественного питания наиболее сильно зависит от внедренных стандартов взаимодействия с клиентами, ассортимента меню, качества приготовления, обслуживания и стоимости блюд. Это формирует основу стратегической конкуренции и борьбы за долю рынка, поскольку в этом сегменте существует высокий уровень конкуренции между предприятиями.

**2.2 Анализ экономических показателей предприятия**

Рассмотрим финансовые и имущественные показатели, характеризующие экономическое и финансовое состояние предприятия.

Рассмотрим динамику изменения имущественных показателей бухгалтерского баланса в таблице 3.

Таблица 3 – Горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Донарт», тыс. руб.

|  |
| --- |
| АКТИВ |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |
| Наименование | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Цепной темп прироста, % |
| 2020 г. | 2021 г. |
| Основные средства | 49268 | 45011 | 89421 | -9 | 99 |
| Прочие внеоборотные активы | 54697 | 88319 | 37506 | 61 | -58 |
| Итого по разделу I | 103965 | 133331 | 126983 | 28 | -5 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Запасы | 13698 | 4086 | 3864 | -70 | -5 |
| Дебиторская задолженность | 6951 | 4812 | 9818 | -31 | 126 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 32613 | 46775 | 108561 | 43 | 151 |
| Прочие оборотные активы | 165 | 149 | 147 | -10 | -1 |
| Итого по разделу II | 46525 | 51009 | 121377 | 10 | 138 |
| БАЛАНС | 150490 | 184340 | 248360 | 22 | 35 |
| ПАССИВ |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |
| Уставный капитал  | 9 | 9 | 9 | 0 | 0 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 33724 | 51307 | 102460 | 100 | 52 |
| Итого по разделу III | 33733 | 51315 | 102469 | 100 | 52 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |
| Заемные средства | 105372 | 121016 | 127412 | 5 | 15 |
| Итого по разделу IV | 105372 | 121016 | 127412 | 5 | 15 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |
| Заемные средства | 105372 | 121016 | 127412 | 5 | 15 |
| Итого по разделу IV | 105372 | 121016 | 127412 | 5 | 15 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |
| Заемные средства | 0 | 0 | 1320 | - | - |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Цепной темп прироста, % |
| 2020 г. | 2021 г. |
| Кредиторская задолженность | 11385 | 12008 | 17159 | 43 | 5 |
| Итого по разделу V | 11385 | 12008 | 18479 | 54 | 5 |
| БАЛАНС | 150490 | 184340 | 248360 | 35 | 22 |

Исходя из информации, представленной в бухгалтерском балансе в период с 2019-2021 годах. наблюдается значительный прирост оборотных средств производства. В частности, в 2019 году запасы составляли 13698 тыс. руб. по всей сети заведений общепита, но уже в 2021 г. аналогичный показатель составил 3864 тыс. руб. Заметно, что достигнуто значительное сокращение запасов в 2021 году, что было реализовано посредством эффективного комплекса логистических решений в области закупок и поставок и пересмотру стратегии ведения финансовой деятельности. Кроме этого, наблюдается значительная доля денежных средств на счетах компании, что связано со спецификой деятельности компании.

При реализации готовой продукции клиент моментально рассчитывается с фирмой, нет никаких рассрочек и кредитов, цикл жизни продукта очень короткий, поэтому высвобождение средств мгновенное, поэтому компания может накапливать такие суммы на счетах без роста дебиторской задолженности. С каждым годом и по мере роста сети заведений объем оборотных средств увеличился до 121377 тыс. руб.

Темпы роста компании за последние 5 лет и рынок общепита в Краснодаре увеличивались схожими темпами – предприятие всегда оставалось динамичным, технологичным и экономически эффективным, поэтому удалось накопить достаточно большую сумму нераспределенной прибыли 33 млн руб. в 2019 г. и в 2021 г. уже 102 млн руб. – это один из важнейших показателей финансовой устойчивости предприятия. Однако вместе с этим у компании накоплено много текущих и долгосрочных обязательств.

В 2019 г. ООО «Донарт» имело 11385 тыс. руб. долгосрочных обязательств, но в уже в 2021 г. данный показатель вырос до 18479 тыс. руб. – за 4 года рост долгосрочных пассивов составил почти 60%. Ключевую роль играют текущие долговые обязательства компании.

В 2019 г. он составил 105 млн руб., но в 2021 г. 127 млн руб. Это создает значительный риск ликвидности. Перейдем к анализу динамики показателей отчета о финансовых результатах в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика показателей отчета о финансовых результатах ООО «Донарт»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Цепной темп прироста, % |
| 2020 г. | 2021 г. |
| Выручка | 38487 | 39538 | 98956 | 3 | 150 |
| Себестоимость продаж | 26517 | 30449 | 58121 | 15 | 91 |
| Валовая прибыль  | 11970 | 9090 | 40835 | -24 | 349 |
| Прибыль от продаж | 11970 | 9090 | 40835 | -24 | 349 |
| Проценты к получению | 60 | 0 | 0 | -100 | - |
| Прочие доходы | 6226 | 10141 | 10842 | 63 | 7 |
| Прочие расходы | 1594 | 1648 | 523 | 3 | -68 |
| Прибыль до налогообложения | 16662 | 17582 | 51154 | 6 | 191 |
| Текущий налог на прибыль | 84 | 0 | 0 | -100 | - |
| Прочее | 1 | 0 | 0 | -100 | - |
| Чистая прибыль  | 16578 | 17582 | 51154 | 6 | 191 |

Как становится видно из таблицы 4, прибыль компании ежегодно увеличивалась не только за счет улучшения и развития системы управления качеством, но также за счет наращивания количества точек общественного питания в сети. В 2019 году валовая выручка сети составила 38,4 млн рублей, в то время как чистая прибыль компании составила 16,5 млн рублей. В 2020 году эта стоимость составила 39,5 млн рублей и 17,5 млн рублей соответственно. В 2021 году темп роста выручки составил 150%, темп роста чистой прибыли - 191%. Во многом такая динамика обусловлена увеличением количества заведений в сети, изменением системы взаимодействия с поставщиком и расширением ассортимента меню. Также можно отметить, что себестоимость продаж увеличилась, но темпы роста в отчетном периоде значительно ниже выручки, поэтому операционная прибыль составляет 40,8 млн рублей в 2021 году против 9 млн валовой прибыли в 2020 году. Рассмотрим показатели, характеризующие производственные ресурсы в таблице 5.

Таблица 5 – Изменения производственных фондов предприятия ООО «Донарт»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Цепной темп прироста, % |
| 2020 г. | 2021 г. |
| Стоимость ОС на начало года тыс. руб. | 36588 | 49268 | 45011 | 35 | -9 |
| Стоимость ОС на конец года, тыс. руб. | 49268 | 45011 | 89421 | -9 | 99 |
| Стоимость поступивших ОС, тыс. руб. | 22716 | 12810 | 17552 | -44 | 37 |
| Стоимость выбывших ОС, тыс. руб. | 17879 | 63276 | 21788 | 254 | -66 |
| Коэффициент обновления | 0,46 | 0,28 | 0,20 | -38 | -31 |
| Коэффициент выбытия | 0,49 | 1,28 | 0,48 | 163 | -62 |
| Коэффициент интенсивности обновления | 0,79 | 4,94 | 1,24 | 528 | -75 |
| Коэффициент ликвидации | 0,49 | 1,28 | 0,48 | 163 | -62 |

Рассматривая основные производственные активы, становится ясно, что в 2021 году произошло их значительное увеличение, в два раза. Кроме того, значительно снизился коэффициент выбытия производственных активов и в 2021 году он составляет 0,48. Коэффициент обновления производственных фондов также снизился на 31% и составляет 0,2.

В целом можно резюмировать, что производственные активы обновляются не так интенсивно, в большей степени наблюдается их сокращение или полная ликвидация. Оценим показатели производительности и обеспеченности труда предприятия в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели обеспеченности основных средств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Цепной темп прироста, % |
| 2020 г. | 2021 г. |
| Среднегодовая стоимость ОС, тыс. руб. | 49268 | 45011 | 89421 | -8,64 | 98,66 |
| Среднесписочная численность | 87 | 89 | 90 | 2,30 | 1,12 |
| Выручка | 38487 | 39538 | 98956 | 2,73 | 150,28 |
| Фондоотдача, тыс. руб. | 0,78 | 0,88 | 1,11 | 12,45 | 25,98 |
| Фондовооруженность, тыс. руб. | 566,30 | 505,74 | 993,57 | -10,69 | 96,46 |

Рассматривая производственные показатели, можно заметить, что фондоотдача предприятия выросла на 26% в отчётном периоде, её коэффициент составляет 1,11. При этом, показатель фондовооруженности вырос на 96% и составляет 993 тыс. руб. на 1 сотрудника. В таблице 7 рассмотрим показатели эффективности управления активами.

Таблица 7 – Анализ эффективности управления активами

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Абсолютное отклонение (+;-) |
| 2020 г. | 2021 г. |
| Активы | 150490 | 184340 | 248360 | 33850 | 64020 |
| Собственный капитал | 33733 | 51315 | 102469 | 17582 | 51154 |
| Выручка  | 38487 | 39538 | 98956 | 1051 | 59418 |
| Себестоимость | 26517 | 30449 | 58121 | 3932 | 27672 |
| Чистая прибыль | 16578 | 17582 | 51154 | 1004 | 33572 |
| Рентабельность активов | 0,11 | 0,10 | 0,21 | -0,01 | 0,11 |
| Рентабельность собственного капитала | 0,49 | 0,34 | 0,50 | -0,15 | 0,16 |
| Рентабельность продаж | 0,43 | 0,44 | 0,52 | 0,01 | 0,07 |
| Рентабельность производства | 0,63 | 0,58 | 0,88 | -0,05 | 0,30 |

Поскольку балансовые и финансовые показатели предприятия имеют положительную динамику, рентабельность отдельных показателей также положительна в 2021 году. Например, рентабельность активов составляет 21%, в то время как в 2019 и 2020 годах показатели составляли 11% и 10% соответственно. Рентабельность собственного капитала составляет 50%, рентабельность продаж и производства - 52% и 88% соответственно.

Высокие показатели рентабельности для предприятий общественного питания являются нормальными, так как наценка на готовую продукцию может достигать 500%. Например, в среднем средняя наценка на кофе или чай составляет 300% и более.

Таблица 8 – Анализ ликвидности предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Абсолютное отклонение (+;-) |
| 2020 г. | 2021 г. |
| Коэффициент абсолютной ликвидности, % | 2,86 | 3,90 | 5,87 | 3,95 | 54,63 |
| Коэффициент текущей ликвидности, % | 4,09 | 4,25 | 6,57 | 35,98 | 50,82 |
| Чистые оборотные средства | 35140 | 39001 | 102898 | 10,99 | 163,83 |

Исследуя показатели ликвидности предприятия, наблюдаются стабильные и положительные значения коэффициентов ликвидности. В частности, коэффициент абсолютной ликвидности на конец 2021 года имеет значение 5,87, показатель текущей ликвидности - 6,57, чистый оборотный капитал - 102 млн рублей. Можно сказать, что компания защищена от банкротства, потери платежеспособности или недостатка ликвидности.

Вывод: изучив финансово-хозяйственную деятельность предприятия, можно сделать вывод о финансовой устойчивости, достаточности ликвидности и положительной динамике изменений имущественных и финансовых показателей. Однако производственные фонды имеют некоторые негативные аспекты. В частности, наблюдается значительный рост и преобладание устаревших производственных фондов, снижение коэффициента обновления, коэффициента интенсивности обновления.

**2.3 Анализ системы менеджмента качества на предприятии**

Безопасность и качество пищевых продуктов в последние несколько лет стала предметом серьезных дискуссий в России. Увеличение темпов производства и расширения заведений общественного питания по всей России опосредуют необходимость наличия для потребителя определенная гарантия безопасности и качества приобретаемой им пищевой продукции.

Сейчас в российских сетях общепита, как правило, создаются условия, которые не всегда соответствуют стандартам и государственным нормам. При отсутствии современных систем контроля обеспечивается лишь частичная безопасность продукции, которая может произвольно соблюдаться или не соблюдаться производителями. На развитие этой проблемы влияет ряд факторов, например, как: появление новых производственных систем, появление новых веществ, загрязняющих окружающую среду, усложнение химической пищевой промышленности, отсутствие выраженного и строго законодательства по охране окружающей среды, появления новых продуктов и технологий переработки.

При этом, система контроля качества продукции общепита в большей степени отсутствуют в сегменте фастфуда и уличной еды, а также недорогих кафе, куда относится исследуемое предприятие. Заведение ресторанного типа и сетевые рестораны, которые связаны с полноценным приготовлением блюд и напитков в большей степени соблюдают качество и придерживаются норм безопасности. На рисунке 9 рассмотрим существующую систему менеджмента качества для предприятия ООО «Донарт».



Рисунок 9 – Существующий процессный подход к организации СМК в ООО «Донарт»

Система управления качеством ООО «Донарт» имеет вид, представленный на рисунке 9. Особое значение придается интегрированной системе управления. Предприятие не имеет интегрированной, комплексной системы менеджмента качества. Каждый элемент, который включён в схему на рисунке девять является независимым элементом. При этом, персонал не имеет соответствующих компетенций и квалификации по поддержанию высокого уровня системы менеджмента качества. В том числе, не хватает внешних, сертифицированных специалистов, позволяющих контролировать данную систему и повышать её эффективность. Кроме этого, наблюдается недостаток реализации и соответствия обязательным нормативам требований, обеспечении надежной защиты стандартов сервиса и качества, иногда страдает имидж и репутация. Система управления качеством должна соответствовать внутренним стандартам, нормативно-правовой базе России и отраслевым стандартам качества. Подобная система обеспечивает оптимальное заполнение требований по повышению качества и безопасности пищевых продуктов.

Рассмотрим таблицу 9, в которой приведены значения итоговой эффективности внутренних бизнес-процессов в сети ООО «Донарт».

Таблица 9 – Ежемесячный уровень эффективности элементов СМК

внутренних бизнес-процессов ООО «Донарт», 2021 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бизнес-процесс/мес. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Уровень брака/ списанной продукции/ некачественной от общего выпуска, доля | 0,17 | 0,14 | 0,10 | 0,19 | 0,11 | 0,15 | 0,16 | 0,17 | 0,12 | 0,11 | 0,11 | 0,12 |
| Выполнение плана продаж по позициям меню, доля | 0,84 | 0,82 | 1,01 | 0,80 | 0,92 | 0,79 | 0,81 | 0,81 | 0,81 | 0,84 | 0,92 | 0,94 |
| Доля постоянных клиентов | 0,71 | 0,66 | 0,76 | 0,75 | 0,77 | 0,73 | 0,74 | 0,74 | 0,76 | 0,76 | 0,77 | 0,78 |
| Интегральное значение показателя надежности внутренних бизнес-процессов | 0,10 | 0,08 | 0,08 | 0,11 | 0,08 | 0,09 | 0,10 | 0,10 | 0,07 | 0,07 | 0,08 | 0,09 |

На сегодняшний день, это является главными метриками эффективности системы менеджмента качества в компании. В первую очередь, предприятие оценивает списанную продукцию, долю некачественной продукции, доля брака при производстве. Также объектом анализа и оценки является план продаж по отдельным позициям меню. Поскольку формат заведений представляет собой компромисс между фаст-фудом и рестораном, наибольшее внимание уделяется кофе, чаю, безалкогольным напиткам, легким закускам и закускам. Интегральная оценка СМК в компании получается путем перемножения всех оценочных показателей. Становится видна динамика, какие факторы оказывают наибольшее влияние на конечную стоимость. Однако сегодня трудно сделать качественный вывод о состоянии системы менеджмента качества, поскольку она не является последовательной, фрагментирована и низкоэффективной. Рассмотрим график соотношения данных показателей на рисунке 10.

Рисунок 10 – График соотношения выполнения различных процессов

Из представленных графических данных эмпирически видно, что данные показатели имеют некоторый уровень корреляции между собой. Сопоставляя данные, можно сказать, что в целом в ООО «Донарт» наблюдается скачкообразная кривая эффективности существующей системы менеджмента качества по указанным бизнес-процессам, нельзя сказать, что это отражает удовлетворительную результативность и положительные значения интегрального показателя.

**3 Совершенствование системы менеджмента качества
в ООО «Донарт»**

**3.1 Рекомендации и предложения по повышению эффективности**

**системы менеджмента качества**

Деятельность современного предприятия в сфере общественного питания регулируется международными и национальными стандартами. Российское законодательство не противоречит и не отвергает создания интегрированных систем менеджмента ISO 9001 и иных, различных международных стандартов, таких как: ISO 22000:2005, ISO 14001, OHSAS 18000, ISO 27000, ISO 26000 и т.д. С учетом вышеназванных стандартов и стратегии развития ООО «Донарт» можно построить современную интегрированную систему управления сетью «Donuts&Coffee», ориентированную на концепцию устойчивого развития, с учетом расширения самой сети.

Целью является разработка и внедрение интегрированной системы менеджмента качества и безопасности пищевых продуктов в соответствии с требованиями стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2011 и принципов ХАССП. В результате анализа экономической деятельности сети кофеен за последние несколько лет, нами предлагается уточнить и привести в действие алгоритм по разработке и внедрению интегрированной системы качества в хозяйственную деятельности сети кофеен. В процессе работы данная программа должна корректироваться и уточняться по результатам регулярного аудита СМК. В результате окончательная программа по разработке и внедрению интегрированной системы менеджмента и безопасности пищевых продуктов включает в себя определенные этапы. Проведена идентификация основных процессов предприятия. В результате создана модель процесса с учетом разрабатываемых систем на рисунке 11.

Этапы внедрения интегрированной системы качества:

1. Подготовительным этапом является разработка интегрированной системы менеджмента, назначение представителя руководства по интегрированной системе качества, издание приказа о начале работы по предоставлению полномочий в отрасли в объеме требований интегрированной системы качества.



Рисунок 11 – Модернизация процессного подхода к СМК в ООО «Донарт»

2. Разработка программы обучения персонала предприятия.

3. Создание политики в области качества и без­опасности продукции.

4. Проведение идентификации процессов пред­приятия.

5. Проведение идентификации опасных факто­ров производства.

6. Проведение идентификации критических контрольных точек.

В рамках разработки и внедрения системы управления качеством готовой продукции и полуфабрикатов, выявлены все виды биологической (микробиологической), химической и физической опасности. По каждому потенциальному фактору следует проводить анализ рисков с учетом вероятности возникновения фактора и значимости его последствий. На основе процессного подхода к производству легких закусок и закусок были определены особенности и риски их регулярного употребления. Для определения критических контрольных точек необходимо использовать "дерево решений". В результате применения этого метода были определены 3 критических контрольных точки:

* ККТ 1 – подготовка полуфабрикатов к приготовлению;
* ККТ 2 – изготовление;
* ККТ 3 – хранение и реализация.

В соответствии с ГОСТ Р 51705.1-2001, п.4.4.3, рабочей группой с целью сокращения количества контрольных точек без ущерба для обеспечения безопасности не учитывались точки, для которых выполняются предупреждающие воздействия, регламентированные в санитарных правилах и нормах, в системе технического обслуживания и ремонта оборудования.

Цели в области качества и безопасности, обязательные задокументированные процедуры (Управление документами, управление записями, управление несоответствующими продуктами, ремонтные и профилактические действия, внутренний аудит).

На заключительном этапе разработаны другие документы, необходимые для функционирования и закрепления интегрированной системы менеджмента качества и безопасности – политики и цели в области качества. В настоящее время в ООО «Донарт» начато внедрение интегрированной системы управления качеством и безопасностью пищевых продуктов.

В дальнейшем планируется разработка и внедрение стандартов экологического менеджмента, охраны труда и сервиса. Планируется сертификация системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Модель интегрированной системы управления качеством для ООО «Донарт» представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 – Система интегрированного менеджмента качества

Разработка системы управления на предприятиях общественного питания становится все более актуальной в современных условиях нарастающей конкуренции. Особое значение имеет разработка и внедрение интегрированных систем управления на фоне укрепления стратегического развития. Таким образом, разработана и внедрена интегрированная система менеджмента качества и безопасности, которая обеспечивает ООО «Донарт» следующими перспективами в отрасли:

* выполнение обязательных нормативных требований;
* надежную защиту компании от иностранных конкурентов, позитивное общественное мнение о надежности, стабильности и высоком уровне развития компании;
* респектабельность, положительный имидж и высокий статус компании, значительный приоритет над конкурирующими организациями при прочих равных условиях;
* получение своевременных инвестиций и льготных кредитов, заключение договоров страхования с минимальными процентными ставками;
* значительное упрощение получения разрешений, лицензий и других разрешительных документов;
* участие в возможных тендерах по государственному кейтерингу.

Интеграция систем управления, которые одновременно соответствуют требованиям нескольких международных стандартов, является перспективой устойчивого развития объекта исследования. Важно отметить, что сертификация интегрированной системы менеджмента объединяет в себе преимущества каждого направления, входящего в систему менеджмента качества. Интегрированная система управления позволяет оптимально выполнять требования к обслуживанию, безопасности и повышению качества.

**3.2 Оценка эффективности от предлагаемых мероприятий**

Сеть кофеен ООО «Донарт» предлагает покупателям широкий ассортимент готовой продукции, а также в наличии большой выбор полуфабрикатов для приготовления пищи на складе в замороженном или охлажденном виде. Большой проблемой данной сети является утилизация продуктов с истекшим сроком годности. Эта норма должна соблюдаться на всех предприятиях общественного питания, поэтому ликвидация продукции является необходимостью в рамках существующей системы управления запасами. ООО «Донарт» заботится о соблюдении норм и стандартов, тем самым избавляется от готовой продукции, имеющей ненадлежащее качество или сроки годности. В среднем, 8% всей готовой продукции, но непригодной списывается или утилизируется каждый день в таблице 10.

Таблица 10 – Расчёт показателя списания и утилизации готовой продукции в ООО «Донарт»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование товара | Цена товара, руб. | Всего выпускаемой продукции в день, шт. | В среднем утилизируется в день, шт. | Итог по позиции, руб. | % утилизированной продукции |
| Донат с вишней | 48 | 65 | 8 | 384 | 12,31 |
| Слойка с капустой и яйцом | 40 | 65 | 5 | 200 | 7,69 |
| Салаты с картошкой | 245 | 45 | 3 | 735 | 6,67 |
| Салаты с мясом | 268 | 70 | 7 | 1876 | 10,00 |
| Дениш | 135 | 55 | 4 | 540 | 7,27 |
| Мини пицца  | 150 | 65 | 2 | 300 | 3,08 |
| Булочка с творогом | 83 | 57 | 2 | 166 | 3,51 |
| Торт Шарм | 165 | 75 | 2 | 330 | 2,67 |
| Заварное пирожное (ванильное) | 164 | 60 | 6 | 984 | 10,00 |
| Заварное пирожное (Шоколадное) | 182 | 60 | 5 | 910 | 8,33 |
| Соусы для пасты | 87 | 78 | 18 | 1566 | 23,08 |
| Сливки | 179 | 90 | 13 | 2327 | 14,44 |
| Итого: | - | 785 | - | 10318 | - |

Исходя из данной информации, предлагается программу лояльности постоянным клиентам на данный товар, чтобы минимизировать потери выпускаемой продукции. Данное мероприятие поможет извлечь максимально возможную прибыль, снизить процент утилизации, а также поднять интерес покупателей к нововведениям в заведении, ведь мучные и кондитерские изделия можно будет приобретать не только для обеда или ужина в рабочее время, но и домой, по более привлекательной цене.

Можно сделать вывод о том, что постоянные клиенты положительно отнеслись бы к введению системы скидок в заведении в вечернее время на основе карт лояльности и действительно бы приобретали мучные и кондитерские изделия, лёгкие закуски не только в дневное время, но и перед закрытием заведения, повысив показатель выручки и минимизировав долю списания готовой продукции с существующих 8%, тем самым извлечь максимально возможную прибыль от данного мероприятия.

Исходя из полученных данных организации, мы предлагаем ввести скидки на готовую продукцию мучных и кондитерских изделий после 20:00 до 22:00 для всех постоянных клиентов, которым будет необходимо раздать соответствующие карты лояльности. Скидки будут действовать 2 до окончания работы заведения. Все желающие, кого заинтересовало данное предложение, смогут приобрести мучные и кондитерские изделия с 25% скидкой на каждую единицу продукции. Расчёт скидки и экономический эффект рассмотрим в таблице 11.

Таблица 11 – Расчёт скидки на мучные и кондитерские изделия в ООО «Донарт»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование товара | Цена товара, руб. | Скидка, % | Цена с учётом скидки, руб. | В среднем утилизируется в день, шт. | Экономический эффект от мероприятия |
| Донат с вишней | 48 | 25 | 12 | 8 | 96 |
| Слойка с капустой и яйцом | 40 | 25 | 10 | 5 | 50 |
| Салаты с картошкой | 245 | 25 | 61,25 | 3 | 183,75 |
| Салаты с мясом | 268 | 25 | 67 | 7 | 469 |
| Дениш | 135 | 25 | 33,75 | 4 | 135 |
| Мини пицца  | 150 | 25 | 37,5 | 2 | 75 |
| Булочка с творогом | 83 | 25 | 20,75 | 2 | 41,5 |
| Торт Шарм | 165 | 25 | 41,25 | 2 | 82,5 |

Продолжение таблицы 11

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование товара | Цена товара, руб. | Скидка, % | Цена с учётом скидки, руб. | В среднем утилизируется в день, шт. | Экономический эффект от мероприятия |
| Заварное пирожное (ванильное) | 164 | 25 | 41 | 6 | 246 |
| Заварное пирожное (Шоколадное) | 182 | 25 | 45,5 | 5 | 227,5 |
| Соусы для пасты | 87 | 25 | 21,75 | 18 | 391,5 |
| Сливки | 179 | 25 | 44,75 | 13 | 581,75 |
| Итого: | - | - | - | - | 2579,5 |

Руководству ООО «Донарт» необходимо правильно рассчитывать экономический эффект от предоставляемых акций и скидок. Развитие системы менеджмента качества в области управления готовой продукции и её безопасностью позволят дополнительно нарастить финансовые показатели компаний, увеличив дневную выручку в среднем на 2579 руб. В то же время в год дополнительная выручка при усиленном управлении готовой продукцией составит 928620 руб., что очень существенно с нашей точки зрения. При этом данная сумма будет накапливаться только в одном заведении сети кофеен за год. Однако в настоящее время ООО «Донарт» насчитывает более 32 заведений, поэтому экономический эффект в рамках всей сети будет весьма заметным. Это поможет увеличить прибыль, благодаря интересу со стороны покупателей, а также снизить процент списываемой и утилизированной продукции. Предлагаемая система скидок должна быть выгодна и продавцу, и покупателю. Только в этом случае удастся укрепить и развить долгосрочные отношения, удовлетворяя потребность обеих сторон.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Система менеджмента качества в сфере общественного питания в своей базовой форме базируется на двух направлениях: особенностях внешних факторов инфраструктуры предприятия общественного питания, налаживании и реализации внутренних бизнес-процессов. Второй элемент системы менеджмента качества в основном базируется на компетенциях и знаниях сотрудников учреждения. Их деятельность должна регулироваться не только нормативно-правовым актам и стандартам, но и внутренними правилами взаимодействия с клиентом, приготовления еды и напитков, контроля процессов.

Организация системы менеджмента качества на предприятиях общественного питания базируется, прежде всего, на государственных и международных стандартах, что и определяет основной порядок и свойства этих систем. В частности, организация данной системы направлена на повышение вовлеченности персонала в деятельность, нормы хранения, переработки и переработки продукции, внедрение процессного подхода, устойчивой, долгосрочной конкурентоспособности.

Описанный алгоритм анализа и оценки эффективности внедренных систем менеджмента качества позволит актуализировать ее аспекты и функциональные элементы, повышая эффективность работы всего предприятия. Это крайне важно, так как предприятия общественного питания конкурируют в большей степени за счет внедрения системы качества в той или иной форме.

Сеть кофеен "Donuts&Coffee" – это классическая сеть предприятий общественного питания, которая должна соответствовать государственным стандартам и нормативно-правовым актам, регулирующим деятельность предприятий такого типа. Сфера общественного питания наиболее сильно зависит от внедренных стандартов взаимодействия с клиентами, ассортимента меню, качества приготовления, обслуживания и стоимости блюд. Это формирует основу стратегической конкуренции и борьбы за долю рынка, поскольку в этом сегменте существует высокий уровень конкуренции между предприятиями.

Изучив финансово-хозяйственную деятельность предприятия, можно сделать вывод о финансовой устойчивости, достаточности ликвидности и положительной динамике изменений имущественных и финансовых показателей. Однако производственные фонды имеют некоторые негативные аспекты. В частности, наблюдается значительный рост и преобладание устаревших производственных фондов, снижение коэффициента обновления, коэффициента интенсивности обновления.

Из представленных графических данных эмпирически видно, что данные показатели имеют некоторый уровень корреляции между собой. Сопоставляя данные, можно сказать, что в целом в ООО «Донарт» наблюдается скачкообразная кривая эффективности существующей системы менеджмента качества по указанным бизнес-процессам, нельзя сказать, что это отражает удовлетворительную результативность и положительные значения интегрального показателя.

Интеграция систем управления, которые одновременно соответствуют требованиям нескольких международных стандартов, является перспективой устойчивого развития объекта исследования. Важно отметить, что сертификация интегрированной системы менеджмента объединяет в себе преимущества каждого направления, входящего в систему менеджмента качества. Интегрированная система управления позволяет оптимально выполнять требования к обслуживанию, безопасности и повышению качества.

Развитие системы менеджмента качества в области управления готовой продукции и её безопасностью позволят дополнительно нарастить финансовые показатели компаний, увеличив дневную выручку в среднем на 2579 руб. В то же время в год дополнительная выручка при усиленном управлении готовой продукцией составит 928620 руб., что очень существенно с нашей точки зрения. При этом данная сумма будет накапливаться только в одном заведении сети кофеен за год. Однако в настоящее время ООО «Донарт» насчитывает более 32 заведений, поэтому экономический эффект в рамках всей сети будет весьма заметным. Это поможет увеличить прибыль, благодаря интересу со стороны покупателей, а также снизить процент списываемой и утилизированной продукции. Предлагаемая система скидок должна быть выгодна и продавцу, и покупателю. Только в этом случае удастся укрепить и развить долгосрочные отношения, удовлетворяя потребность обеих сторон.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Аванесов, Е. К. Первые идеи о будущем стандарте ISO 9001: 20XX (по итогам 26-го совещания ISO/TC 176) / Е. К. Аванесов // Методы менеджмента качества. – 2019. – №8. – С. 24-26. – URL: https://ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=31419 (дата обращения: 02.03.2022).
2. Акинфиева, О. В. С чего начинается качество / О. В. Акинфиева // Библиополе. – 2022. – №2. – С. 21-24. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/s-chego-nachinaetsya-kachestvo (дата обращения: 03.03.2022).
3. Андросенко, Н. В. Оценка деятельности организации на основе требований международных стандартов ИСО серии 9000 / Н. В. Андросенко, Н. В. Козицына // Стандарты и качество. – 2018. – №4. С. 1–4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-deyatelnosti-organizatsii-na-osnove-trebovaniy-mezhdunarodnyh-standartov-iso-9000 (дата обращения: 02.03.2022).
4. Афаунов, А. Б. Развитие системы менеджмента качества как фактора управления деловой репутацией предприятия // А. Б. Афунов // ТДР. – 2013. – №1. – С. 171–175. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-menedzhmenta-kachestva-kak-faktora-upravleniya-delovoy-reputatsiey-predpriyatiya (дата обращения: 02.03.2022).
5. Ахмадова, Ю. А. Система менеджмента качества / Ю. А. Ахмадова. – СПб. : Профессия, 2022. – 264 с. – ISBN: 978-5-93913-143-8.
6. Васильев, В. А. Цифровые технологии в управлении качеством / В. А. Васильев, С. В. Александрова // Известия ТулГУ. – 2020. – №10. – С. 35-41. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-upravlenii-kachestvom (дата обращения: 07.03.2022).
7. Бойкова, О.Ф. Информационная продукция и услуги: качество и конкурентоспособность/ О.Ф. Бойкова // – М. : Библиотека и закон, 2019. – 51 с. – ISBN 978-5-7510-0629-7.
8. Бойкова, О. Ф. Информационные ресурсы: свободное использование / О. Ф. Бойкова // Независимый библиотечный адвокат. – 2021. – №3. – С. 31–39. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32709310 (дата обращения 04.03.2022).
9. Авагян, С.К. Сертификация и стандартизация в сфере информационных технологий / С.К. Авагян // Наука, техника и образование. – 2020. – №4. – С. 50-53. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sertifikatsiya-i-standartizatsiya-v-sfere-informatsionnyh-tehnologiy (дата обращения: 17.03.2022).
10. Брежнева, В. Информационный менеджмент: концепции развития: материалы «круглого стола» / В. Брежнева // Научные и технические библиотеки. – 2018. – №8. – С. 31-48. – URL: http://intranet.gpntb.ru/subscribe/index.php?journal=ntb&year=2010&num=8&art=3 (дата обращения: 06.03.2022).
11. Василевская, С. В. Преимущества системного подхода к документированию ИСМ / С.В. Василевская // Методы менеджмента качества. – 2019. – №8. – С. 4-10. – URL: http://qbcentre.spb.ru/pbl/SVasilevskaya\_MMK\_2010-08.pdf (дата обращения: 06.03.2022).
12. Версан, В. Высшее руководство предприятий и результативность систем менеджмента качества / В. Версан // Стандарты и качество. – 2020. – №11. – С. 28-32. URL: https://quality.eup.ru/MATERIALY11/vr-r.htm (дата обращения: 06.03.2022).
13. Версан, В. Менеджмент качества как подсистема управления предприятием / В. Версан // Стандарты и качество. – 2022. – №5. – С. 56-59. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=15183770 (дата обращения: 06.03.2022).
14. Волженина, С. Ю. Зеркало самооценки: новый взгляд на критерии качества / С. Ю. Волженина // Библиотечное дело. – 2019. – №16. – С. 15–17. URL: https://naukarus.com/zerkalo-samootsenki-novyy-vzglyad-na-kriterii-kachestva (дата обращения: 12.03.2022).
15. Дубровина, Л. А. Минимум управления, максимум управляемости: Руководство. о всеобщем управлении на основе качества / Л.А. Дубровина. – М. : ГРАНД: ФАИР–ПРЕСС, 2019. – 400 с. – ISBN 5-8183-0635-6.
16. Дубровина, Л. А. Организация работы с персоналом на основе принципов всеобщего управления качеством / Л.А. Дубровина // М. – 2021. – С. 16–26. URL: https://quality.eup.ru/MATERIALY11/personal-tqm.htm (дата обращения: 12.03.2022).
17. Дубровина, Л. А. Руководство по организации самооценки систем обеспечения качества деятельности и услуг / Л. А. Дубровина, А. И. Кочетов; – М. : М-во культуры и массовых коммуникаций Рос. Федерации, 2022. – 119 с. – ISBN 5-85129-184-2.
18. Дубровина, Л. А. Самооценка как стиль жизни: первый шаг к менеджменту качества / Л. А. Дубровина // Библиотечное дело. – 2020. – №16. – С. 14. – URL: http://nlr.ru/prof/publ/bibliograf/2009/bd16.pdf (дата обращения 11.04.2022).
19. Ершов, Е. Г. Система менеджмента качества / Е. Г. Ершов, Г. Комкова, В. Шаратинова // Высшее образование в России. – 2018. – № 11. – С. 50–56. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-menedzhmenta-kachestva (дата обращения: 28.04.2022).
20. Яшин, Н. С. Развитие системы вовлечения персонала в рамках системы менеджмента качества организации / Н. С. Яшин, Т. А. Андреева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – №4 – 130-138. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-vovlecheniya-personala-v-ramkah-sistemy-menedzhmenta-kachestva-organizatsii (дата обращения: 10.03.2022).
21. Ильин, В. В. Система управления качеством / В. В. Ильин. – СПб. : Вектор, 2020. – 224 с. – ISBN 978-5-91349-053-7.
22. Исаев, Р. А. Комплексная бизнес-модель коммерческого банка / Р. А. Исаев // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2020. – №15. – С. 47-59. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-biznes-model-kommercheskogo-banka (дата обращения: 24.04.2022).
23. Калачанов, Д. И. Политика в области качества и восемь принципов менеджмента качества / Д. И. Калачанов // Стандарты и качество. – 2018. – №4. – С. 87. URL: https://ria-stk.ru/stq/adetail.php?ID=40187 (дата обращения: 27.04.2022)
24. Катаускайте, Л. А. Система менеджмента качества / Л. А. Катаускайте // Высшее образование в России. – 2020. – № 3. – С. 79–83. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-menedzhmenta-kachestva-2 (дата обращения: 24.04.2022).
25. Хохлявин, С. Непрерывное совершенствование – базовый принцип менеджмента качества / С. Хохлявин // Стандарты и качество. – 2007. – № 3. – С. 56-64. – URL: https://ria-stk.ru/stq/adetail.php?ID=40482 (дата обращения: 27.04.2022).
26. Пикулев, Е. И. О внедрении систем менеджмента качества в коммерческих банках / Е. И. Пикулев // Вестник ОГУ. – 2018. – №2. – С. 88-92. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/o-vnedrenii-sistem-menedzhmenta-kachestva-v-kommercheskih-bankah (дата обращения: 14.03.2022).
27. Сайфутдинов, А. Р. Особенности организации СМК на малом предприятии / А. Р. Сайфутдинов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2021. – №4. – С. 105-107. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-smk-na-malom-predpriyatii (дата обращения: 16.03.2022).
28. Сошинов, И. А. Построение иерархии стандартов обеспечения качества финансовой организации / И. А. Сошилов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2019. – №1 – С. 27-30. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-ierarhii-standartov-obespecheniya-kachestva-finansovoy-organizatsii (дата обращения: 14.03.2022).
29. Сошинов, И. А., Хаценко А. Н. Формирование модели процесса мониторинга в системе менеджмента качества финансовых учреждений / И. А. Сошилов, А. Н. Хаценко // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2022. – №4. С. 73-76. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-modeli-protsessa-monitoringa-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva-finansovyh-uchrezhdeniy (дата обращения: 18.04.2022).
30. Терёхин, С. Е. Построение системы менеджмента качества в коммерческом банке / С. Е. Терёхин // Вектор науки ТГУ. – 2021. – С. 149-154. – URL: https://journal.tltsu.ru/rus/index.php/Vectorscience/article/view/8961/8716 (дата обращения: 26.04.2022).
31. Терёхин, С. Е. Тенденции развития банковского сектора России: процессный подход и СМК / С. Е. Терёхин // Вестник ВУиТ. – 2018. – №3 – С.164-173. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-bankovskogo-sektora-rossii-protsessnyy-podhod-i-smk (дата обращения: 18.04.2022).
32. Аналитический портал: официальный сайт. – Москва. – URL: https://gtmarket.ru (дата обращения: 04.03.2022).
33. Банк России: официальный сайт. – Москва. – URL: https://www.cbr.ru (дата обращения: 04.08.2022).
34. Аналитический портал венчурного предпринимательства: официальный сайт. – Воронеж. – URL: https://incrussia.ru (дата обращения: 04.03.2022).
35. Аналитическое агентство: официальный сайт в России. – URL: https://www2.deloitte.com/ru/ru.html (дата обращения: 04.03.2022).
36. Аналитический портал: официальный сайт. – URL: https://www.dimensiondata.com (дата обращения: 04.03.2022).
37. Аналитический портал: официальный сайт. – Краснодар. – URL: https://rbc.ru (дата обращения: 04.03.2022).
38. Аналитический портал: официальный сайт. – Краснодар. – URL: https://www.pwc.ru (дата обращения: 04.03.2022).
39. Аналитический портал: официальный сайт. – URL: https://home.kpmg/ru/ru/home.html (дата обращения: 04.03.2022).
40. Аналитический портал: официальный сайт. – Москва. – URL: https://sistema.ru/funds/sistema-venture-capital (дата обращения: 04.02.2022).
41. Аналитический портал: официальный сайт. – Хельсинки. – URL: http://www.essedel.com (дата обращения: 04.03.2022).
42. Аналитический портал: официальный сайт. – Бостон. – URL: http://flintcap.com (дата обращения: 04.03.2022).