

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Ю.Ю. Сулова
«__» июня 2023г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»

38.03.06.01 «Коммерция»

Совершенствование коммерческой деятельности предприятия
общественного питания

| | | | |
|----------------|---------------|----------------------------------|---------------------|
| Руководитель | _____ | <u>профессор, д-р экон. наук</u> | <u>В.В. Куимов</u> |
| | подпись, дата | должность, учёная степень | инициалы, фамилия |
| Выпускник | _____ | <u>ЭУ 19-03 БК</u> | <u>С.О. Аганина</u> |
| | подпись, дата | группа | инициалы, фамилия |
| Нормоконтролер | _____ | <u>профессор, д-р экон. наук</u> | <u>Ю.Ю. Сулова</u> |
| | подпись, дата | должность, учёная степень | инициалы, фамилия |

Красноярск 2023

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«**СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
« ____ » _____ 2023 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту **Аганиной Софии Олеговне**

Группа ЭУ 19-03 БК Направление (специальность) 31.03.06. «Торговое дело»

Тема выпускной квалификационной работы **Совершенствование коммерческой деятельности предприятия общественного питания**

Утверждена приказом по университету № 5908/С от 12.04.2023

Руководитель ВКР В.В. **Куимов, докт.экон. наук, профессор**

Исходные данные для ВКР **Исходные данные для ВКР**. На базе современных теорий коммерческой деятельности, теории кооперационно-сетевых взаимодействий, организации, цифровой трансформации и бережливого производства, проанализировать возможности совершенствования коммерческой деятельности предприятий общественного питания. Провести комплексный анализ деятельности базового предприятия ООО «Суриков», выявить сильные и слабые стороны его работы и возможности совершенствования коммерческой деятельности в условиях цифровой трансформации и бережливого производства.

Разработать предложения и обосновать мероприятия по дальнейшему совершенствованию коммерческой деятельности предприятия ООО «Суриков» на основе практик бережливого производства.

Перечень разделов ВКР

Введение

Глава 1: Теоретические основы коммерческой деятельности предприятия общественного питания

Глава 2: Кооперативно-сетевой анализ коммерческой деятельности ресторана ООО «Суриков»

Глава 3: Основные направления совершенствования коммерческой деятельности ресторана ООО «Суриков» на основе lean-технологий и цифровой трансформации

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Перечень графического и иллюстративного материала:

Основные таблицы: «Критерии и показатели экономической эффективности предприятия общественного питания», «Критерии и показатели социальной эффективности предприятия

общественного питания», «Дополнительные виды деятельности ООО «Суриков» по ОКВЭД», «Общая характеристика ресторана ООО «Суриков», «Характеристика сотрудников ресторана «Суриков», Анализ сотрудников ресторана «Суриков» по уровню образования», «Анализ персонала ресторана «Суриков» по стажу работы в отрасли общественного питания», «Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ресторана «Суриков», «Анализ эффективности использования основных фондов ресторана «Суриков», «Расчет установочной площади ресторана «Суриков», «Расчет производственной площади ресторана «Суриков», «Анализ поставщиков ресторана «Суриков», «Частота и ритмичность поставок в разрезе поставщиков ресторана «Суриков», «Частота и ритмичность поставок в разрезе поставщиков ресторана «Суриков», «Анализ устойчивость ассортимента в ресторане «Суриков», «Анализ товарных запасов ресторана «Суриков», «Анализ состава и структуры оборотных средств ресторана «Суриков», «Анализ эффективности использования оборотных средств ресторана «Суриков», «Характеристика основных экономических показателей деятельности ресторана «Суриков», «Анализ рентабельности деятельности ресторана «Суриков», «Характеристика финансовых ресурсов ресторана «Суриков», «Коэффициенты финансовой устойчивости ресторана «Суриков», «Анализ оборота торговли в ресторане «Суриков», «Анализ динамики оборота торговли в разрезе методов продажи», «Анализ оборота ресторана «Суриков» по кварталам», «Анализ конкурентов ресторана «Суриков», «Пример опроса для сотрудников ресторана «Суриков», «Предложения по материальной и нематериальной мотивации сотрудников ресторана «Суриков», «Описание деятельности SMM-менеджера в ресторане «Суриков», «Затраты, связанные с процедурами увольнения сотрудников в ресторане «Суриков», «Затраты, связанные с процедурами найма новых сотрудников в ресторане «Суриков», «Затраты, связанные с адаптацией новых сотрудников в ресторане Суриков», «Затраты, связанные с увольнением, наймом и адаптацией новых сотрудников в ресторане «Суриков».

Основные рисунки: «Функции услуг общественного питания», «Общественное питание во взаимодействии объектов и субъектов рынка», «Функционально-средовой метод анализа и проектирования бизнес-деятельности предприятий и организаций», «Схема системного подхода с элементами бережливого производства», «Организационная структура ресторана ООО «Суриков», «Результаты опроса «Магазина исследований», «Фрагмент главной страницы агрегатора по доставке еды «Яндекс. Еда», «Фрагмент главной страницы агрегатора по доставке еды «Delivery Club», «Главная страница сайта ресторана «Суриков», «Фрагмент сайта ресторана «Суриков», «Профили аккаунтов ресторана «Суриков» в социальных сетях «Instagram» и «ВКонтакте», «Результаты опроса сотрудников о применении lean-технологий».

Приложение.

Руководитель ВКР

подпись

В.В. Куимов

инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению

подпись

С.О. Аганина

инициалы и фамилия студента

« 12 » апреля 2023 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы по теме «Совершенствование коммерческой деятельности предприятия общественного питания» содержит 88 страниц текстового документа, 34 источника литературы, 12 рисунков графического материала и 32 таблицы.

ПРЕДПРИЯТИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ, КООПЕРАЦИОННО-СЕТЕВЫЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, LEAN-ТЕХНОЛОГИИ, КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПРИБЫЛЬ, ВЫРУЧКА, ФУНКЦИОНАЛЬНО-СРЕДОВОЙ МЕТОД АНАЛИЗА, ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ,

Объектом исследования является предприятие общественного питания ООО «Суриков».

Цель: анализ и разработка мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности предприятия.

Задачи: Изучить теоретическое и методологические основы анализа коммерческой деятельности предприятия общественного питания, дать анализ коммерческой деятельности исследуемого предприятия на основе функционально-средового метода анализа, проектирования и реструктуризации; разработать основные направления и мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности рассматриваемого предприятия с учетом lean-технологий и цифровой трансформации.

В результате проведенного исследования был разработан ряд рекомендаций и предложений: внедрение доставки еды на дом через сервисы «Яндекс.Еда» и «Delivery Club», разработка стратегии продвижения в социальных сетях, внедрение современных программ в бизнес-процессы предприятия, проработка использования человеческого потенциала с применением lean-технологий.

ВВЕДЕНИЕ

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

Индустрия общественного питания в России имеет тенденцию стремительного развития, ежегодно демонстрируя высокий темп роста по обороту и открытию новых точек общественного питания. Ввиду обостренной конкурентной борьбы, а также изменения привычных методов в сферах управления предприятием и обслуживания в нем, предприятиям общественного питания необходимо брать вектор на внедрение новейших подходов к решению вопросов, связанных с их деятельностью.

Высокая конкуренция на рынке общественного питания требует от руководителей непрерывного развития, внедрения новых технологий по изготовлению изделий и совершенствования всех процессов, происходящих в компаниях. В основе анализа коммерческой деятельности предприятия общественного питания лежат исследования рынка, достижений научно-технического прогресса, а также эффективных форм управления.

Таким образом, эффективность коммерческой деятельности в сфере общественного питания достигается следующими действиями: непрерывное систематическое изучение спроса, предложения, конъюнктуры рынка и своевременное реагирование на их колебание, четкое определение предприятием своей стратегии и миссии, оптимизированные процессы управления предприятием, автоматизированные процессы обслуживания на предприятии, эффективная маркетинговая стратегия, соответствующий нормам и правилам процесс производства продукции, четкие договорные отношения с поставщиками, а также активное отслеживание и внедрение новейших технологий в производство.

Актуальность работы заключается в том, что несмотря на представленные в открытом доступе многочисленные научные работы по совершенствованию

коммерческой деятельности предприятий в разрезе функционально-средового метода анализа, проектирования и реструктуризации, аналогичный анализ деятельности предприятий общественного питания, учитывающий специфику их деятельности в условиях динамичной среды, не нашел достаточно полного и глубокого отражения в учебной и научной литературе.

Целью бакалаврской работы является анализ и разработка мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности на примере предприятия общественного питания ООО «Суриков».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические и методологические основы анализа коммерческой деятельности предприятия общественного питания;
- дать анализ коммерческой деятельности ресторана ООО «Суриков» на основе функционально-средового метода анализа, проектирования и реструктуризации;
- разработать основные направления и мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности ресторана ООО «Суриков» с учетом lean-технологий и цифровой трансформации.

Предметом исследования являются мероприятия, направленные на совершенствование коммерческой деятельности предприятия общественного питания, объектом исследования – ресторан ООО «Суриков».

Теоретической основой исследования послужили фундаментальные положения и концепции экономической теории, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, труды отечественных авторов В. В. Куимова, Е.В. Щербенко, Л.В. Юшковой и др.

Информационной базой послужили годовые отчеты исследуемого предприятия за 2021-2022 гг., литературные источники.

Методологическая основа написания бакалаврской работы – методические материалы по написанию выпускной бакалаврской работы,

совокупность различных методов анализа: теоретический, эмпирический, статистический, математический, экономико-статистический.

Бакалаврская работа выполнена на 89 страницах текстового документа, состоит из отработки основных 3 вопросов, включает в себя введение, заключение, 34 использованных источников, проиллюстрирована 12 рисунками, содержит 32 таблицы и 1 приложение.

1 Теоретические основы коммерческой деятельности предприятия общественного питания

1.1 Сущность, особенности, цели и задачи коммерческой деятельности предприятия общественного питания

Коммерческая деятельность представляет собой деятельность по производству, купле-продаже и обмену материальных и нематериальных благ и услуг с целью получения прибыли. В рамках коммерческой деятельности предприниматели участвуют в конкуренции за потребителей и долю рынка, что приводит к появлению инновационных продуктов и услуг, а также повышает эффективность производства.

Термин «коммерческая деятельность» имеет множество подходов к толкованию в литературе. Рассмотрим некоторые из них.

Согласно определению из толкового словаря В.И. Даля, коммерция – это «торг, торговые обороты, купеческие промыслы». [8]

В терминологическом словаре библиотекаря по социально-экономической тематике дается следующее определение термина коммерческая деятельность: «коммерческая деятельность – это система целенаправленных мероприятий, процедур и видов работ по обеспечению рентабельного функционирования объекта в условиях товарно-денежных отношений, вид деятельности, ориентированный на получение дохода». [31]

Стабильному социально-экономическому развитию страны и регионов способствует развитие коммерческой деятельности в сфере общественного питания.

Общественное питание рассматривается как одна из разновидностей торговой деятельности, в которой предмет из сферы производства переходит в сферу обращения и потребления.

В деятельности предприятий общественного питания сочетаются различные функции: производство продуктов питания и их реализация, организация потребления пищи и досуга посетителей. [34]

Согласно ГОСТу 31985-2013 «Услуги общественного питания. Термины и определения», общественное питание – это самостоятельная отрасль экономики, состоящая из предприятий различных форм собственности и организационно-управленческой структуры, организующая питание населения, а также производство и реализацию готовой продукции и полуфабрикатов, как на предприятии общественного питания, так и вне его, с возможностью оказания широкого перечня услуг по организации досуга и других дополнительных услуг. [1]

Общественное питание является разновидностью сферы услуг и канала сбыта товаров с непосредственным потреблением товара в месте продаж – HoReCa. HoReCa расшифровывается как Hotel, Restaurant, Cafe и включает в себя рестораны, кафе, бары, отели, а также другие заведения, подразумевающие предложение товара и услуги по обслуживанию на месте.

В сегменте HoReCa персонал является важнейшим ресурсом предприятия, поскольку в предоставляемых им услугах 90% вложений составляет качественная работа сотрудников. [3]

Получение прибыли является целью коммерческой деятельности предприятия общественного питания, для достижения которой выполняется ряд задач. Первостепенной задачей предприятий общественного питания является организация деятельности по обеспечению населения питанием с учетом всех норм, правил и требований, предусмотренных государственными подзаконными нормативными правовыми актами.

Деятельность предприятий в сфере общественного питания подразумевает непрерывную оперативно-организационную работу в процессе реализации функций предприятия, к которым относятся выбор и налаживание отношений с поставщиками продуктов питания и ресторанного оборудования, организация процесса производства продукции и реализации в ресторане, совершение сделок купли-продажи, организация досуга посетителей.

Многообразие функций обусловлено принадлежностью предприятий общественного питания к двум сферам: материального производства и

обслуживания. Функции услуг общественного питания проиллюстрированы на рисунке 1.

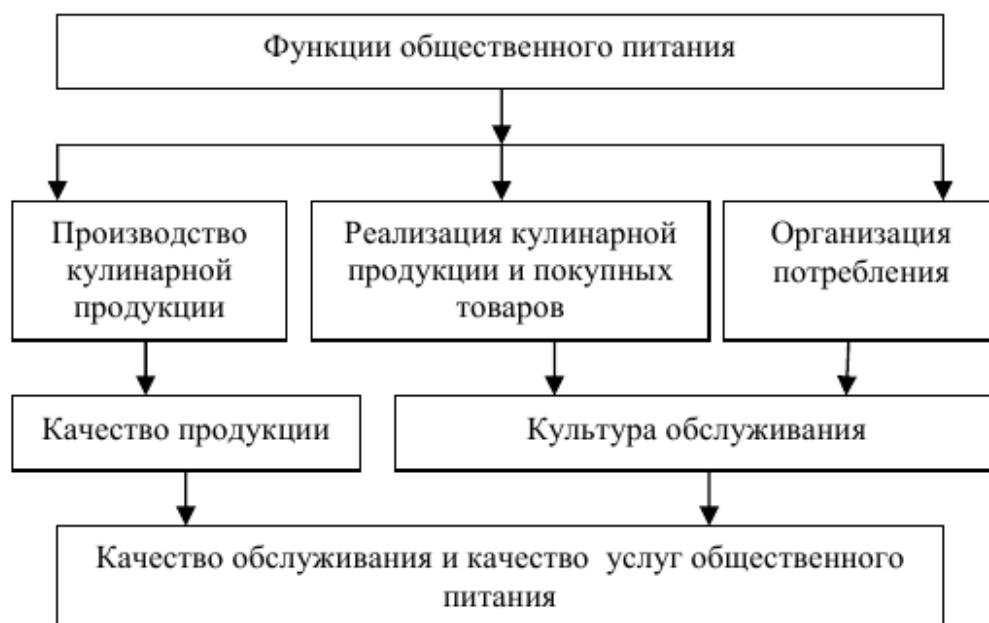


Рисунок 1 - Функции услуг общественного питания

Рисунок 1 демонстрирует, что сфера общественного питания реализует 3 основные функции: производство продукции, реализация продукции и организация потребления.

Кулинария является деятельностью по приготовлению продуктов питания. Кулинария рассматривается как совокупность технологий и рецептов. Способы приготовления продукции отличаются в зависимости от ряда факторов, таких как: географическое положение заведения, используемые ингредиенты, культурные и традиционные особенности. Важным показателем успеха в кулинарии являются умения и квалификация сотрудников. [33]

Функция производства выражается в переработке и разного рода обработке неготовой продукции, результатом чего становится готовая к потреблению в пищу продукция.

В результате всех производственных процессов предприятий общественного питания появляется новая продукция, стоимость которого отлична от стоимости использованных для приготовления продуктов. Новая

продукция приобретает новые потребительские свойства и дополнительную стоимость.

В процессе функции реализации продукции происходит реализация произведенной новой продукции в обмен на денежные средства клиентов. Данная функция характеризуется сменой форм стоимости и собственности. Готовая продукция на этапе осуществления данной функции переходит в сферу потребления, являющуюся завершающей стадией ее движения.

Количественная составляющая торговой функция предприятия общественного питания имеет прямую связь с численностью населения, пользующегося услугами общественного питания. Качественная составляющая данной функции зависит от ряда факторов, таких как формы и методы обслуживания, и нуждается в непрерывном совершенствовании для повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий.

Функция организации потребления продукции представляет общественное питание в виде общественно-организованной формы потребления. Организация потребления рассматривается в качестве обеспечения досуга населения.

Общественное питание не преследует цель полной подмены домашнего питания, а дополняет его. Цель общественного питания заключается в решении ряда экономических и социальных задач по организации потребления продовольственных товаров и обслуживания населения.

Экономической целью предприятий общественного питания является достижение эффективного использования ресурсов для удовлетворения потребностей населения. Реализация этой цели происходит в результате изучения потребностей общества в услугах и представлении их многообразия на рынке.

Задачи предприятий общественного питания рассматриваются как способы достижения поставленных целей. К основным задачам следует относить:

- Организация общественного питания, продажа полуфабрикатов и отдельных видов продовольственных товаров;
- Производство качественной продукции с применением эффективных технологий
- Прогрессивные формы обслуживания, направленные на наиболее полное удовлетворение потребителей

Исходя из совокупности этих фактов, можно сделать вывод о том, что производство товаров и услуг в сфере общественного питания происходит под влиянием динамики рыночных условий и потребностей общества.

На рынке общественного питания происходит взаимодействие объектов и субъектов, что представлено на рисунке 2.



Рисунок 2 – Общественное питание во взаимодействии объектов и субъектов рынка

Бесперебойная деятельность предприятий общественного питания обеспечивается отсутствием проблем со снабжением продуктами, исходя из чего следует, что для предприятий общественного питания является

необходимостью установление партнерских отношения с производителями и поставщиками, финансовыми структурами, маркетинговыми и рекламными компаниями.

Удовлетворение потребностей потребителей услугами общественного питания влияют на доходы государства и экономику страны, так как в бюджеты различных уровней поступают доходы от продажи услуг предприятий общественного питания, а руководители предприятий создают рабочие места для населения.

Субъектами предприятий общественного питания являются:

- Предприятия общественного питания;
- Производители товаров;
- Население страны и ее субъектов;
- Потребители предприятий общественного питания.

Деятельность всех предприятий общественного питания должна соответствовать нормам и правилам, установленных для них, соответствующими органами. Совокупность всех требований к предприятиям общественного питания собрана в СанПиН – государственных правовых актах, в которых установлены санитарные правила, нормы и гигиенические нормативы. Соблюдение СанПиНа контролируется Роспотребнадзором и санитарно-эпидемиологической службой.

Законодательной базой для предприятий общественного питания являются также: федеральные законы «о защите прав потребителей», «о качестве пищевых продуктов», «о радиационной безопасности»; санитарные правила, регулирующие основные процессы на предприятии, содержащие требования к зданиям для предприятий общепита и пр.; общеотраслевые нормативные акты, содержащие информацию о безопасности организации труда; методические указания об обеззараживании продуктов, выявлении опасных бактерий и пр.

Санитарно-гигиенические требования к предприятиям общественного питания одинаковы как для крупных сетевых предприятий, так и для мелких, и

сочетают в себе следующие правила:

- Отдельный вход для заведений, находящихся в жилых домах, а также нормативы уровня шума и выброса загрязняющих веществ;
- Очистка мусорных баков;
- Отдельные санузлы для сотрудников и клиентов;
- Приготовление еды на мангале только в отдельно стоящих зданиях;
- Обязательная ежедневная уборка в конце каждого рабочего дня;
- Обязательная капитальная уборка раз в месяц;
- Отсутствие грызунов и насекомых.

Правила СанПиНа также затрагивают сотрудников предприятий общественного питания. Каждый сотрудник предприятия общественного питания, независимо от должности, обязан пройти полный медицинский осмотр и получить санитарную книжку. Сотрудники предприятия также должны быть ознакомлены с санитарными правилами.

Обработка инструментов является неотъемлемым процессом на предприятиях общественного питания. Так, промывка горячей водой должна осуществляться после каждой обработки продукта на производственных столах любого назначения. Обязательно и дифференцирование оборудования для обработки мяса, овощей, хлеба, рыбы.

На посуду, используемую на предприятии общественного питания, также налагаются правила. Кухонная посуда участвует в процессе приготовления блюд, ввиду чего она должна быть изготовлена из долговечных материалов. Мытье столовой посуды необходимо отделять от мытья кухонной.

Исходя из совокупности этих фактов, можно сделать вывод о том, что сфера общественного питания является специфической разновидностью коммерческой деятельности, объединяющей в себе функции производственного и торгового предприятия, а также реализующее услуги по досугу общества. Специфика деятельности предприятий, осуществляющих хозяйственную деятельность в этой сфере, должна соответствовать нормам и правилам,

установленным для нее и строго регулируемым законодательством Российской Федерации.

1.2 Кооперационно-сетевые взаимодействия и функционально-средовой метод анализа коммерческой деятельности предприятия общественного питания

В современных условиях динамичного рынка и быстро развивающихся технологий создается необходимость подходить к анализу коммерческой деятельности предприятий в разрезе современных методов и технологий. Новые практики организации бизнеса складываются как результат адаптационно-интеграционных взаимодействий бизнес-партнеров активно использующих современные системы информационно-коммуникационного обмена на базе цифровизации, информационно-технологических и социальных сетей.

Актуализация исследования отношений экономических субъектов на потребительских и промышленных рынках с изменившимися форматами отношений стала источником возникновения принципиально нового подхода к рассмотрению связей в бизнес-процессах, что обосновывается в ряде работ российских экономистов и красноярского профессора В.В. кооперационно-сетевыми взаимодействиями участников рынка. [22]

Под кооперационно-сетевыми взаимодействиями в коммерческой деятельности понимается такое взаимодействие субъектов коммерческой деятельности, между которыми происходят хозяйственные отношения, при которых главной задачей становится создание ценности для клиента путем кооперации ресурсов отдельных предприятий.

Задача кооперационно-сетевых взаимодействий – предотвращение рисков, связанных с конкурентной борьбой, развитием новых технологий, колебаниями рынка, а также ряда других рисков, способных негативно влиять на хозяйственную деятельность организаций, с помощью объединения усилий предприятий, реализующих свою продукцию или услуги в одной индустрии

или одном регионе. Кооперационно-сетевые взаимодействия представляют собой сотрудничество между предприятиями, эффективность которого определяется их готовностью сотрудничать, делаясь информацией и ресурсами в процессе.

В рамках кооперационно-сетевых взаимодействий компании происходит стимулирование инноваций. Кооперационно-сетевые взаимодействия также помогают компаниям получать доступ к новым рынкам и технологиям, совершенствовать параметры и способы реализации продуктов и услуг.

Современный характер быстроизменяющейся, динамичной и непредсказуемой внешней среды создает необходимость предприятиям объединять усилия для доступа к новым возможностям и эффективной коммерческой деятельности.

Функционально-средовой метод анализа, проектирования и реструктуризации коммерческой деятельности предприятия, разработанный профессором В. В. Куимовым, представляет собой новый взгляд на коммерческую деятельность в современных условиях. В основе функционально-средового метода анализа коммерческой деятельности лежит понимание того, что все предприятия, осуществляя свою деятельность, функционируют в сложном, взаимозависимом пространстве.

Кооперационно-сетевые взаимодействия представляют собой предпринимательские сети, стратегические альянсы и других формы скоординированного взаимодействия бизнес-структур, в основе которых лежат общие цели и создание ценности для клиентов путем объединения ресурсов и информации.

По мнению В. В. Куимова, коммерческая деятельность предприятий зависит от внешней среды, информационно-коммуникационной среды и среды партнерского взаимодействия и работает в конкурентной среде, выполняя воспроизводящийся динамичный цикл во внутренней среде по постоянной адаптации к изменениям окружающих сред. [23]

Рассмотрим модель функционально-средового взаимодействия организации.

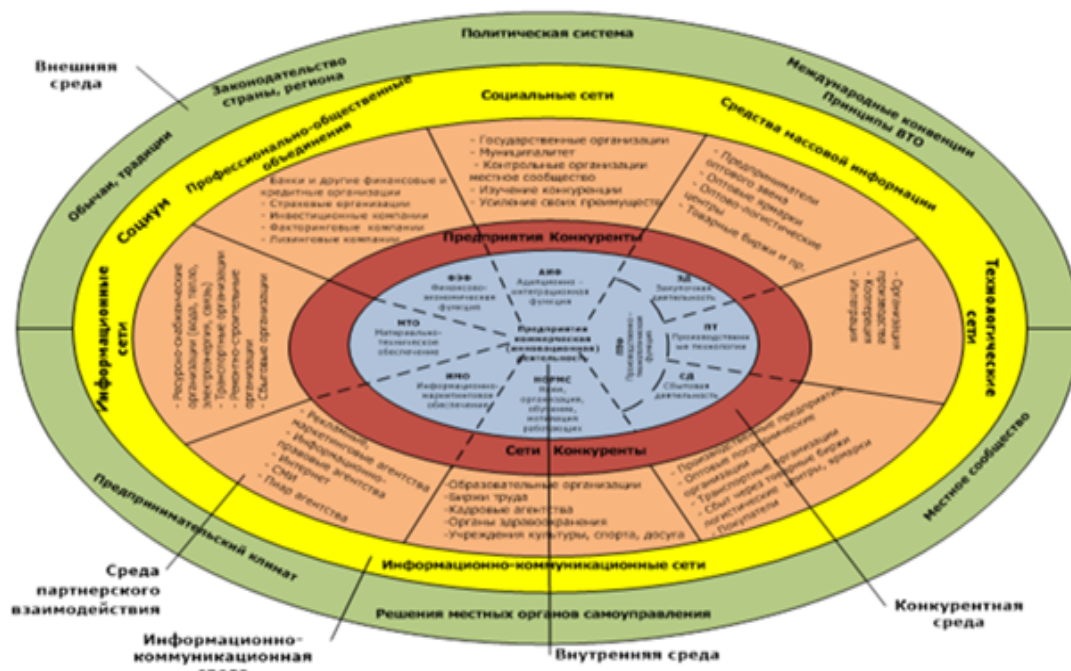


Рисунок 3 – Функционально-средовой метод анализа и проектирования бизнес-деятельности предприятий и организаций

Рисунок функционально-средовой модели иллюстрирует деятельность любой организации в сложном взаимосвязанном пространстве.

Конкурентная среда включает в себя совокупность всех предприятий, работающих в той же индустрии.

Среда партнерского взаимодействия представляет собой совокупность всех компаний, взаимодействующих на разных этапах своей деятельности, предоставляющих друг другу услуги и работы.

Задача информационно-коммуникационной среды предприятия заключается в обеспечении необходимой информацией и услугами технологический процесс. Получение такой информации происходит во всех функциональных подразделениях организации, а также его руководством. Информационно-коммуникационная среда лежит в основе принятия решений

по стратегическим, тактическим и оперативным целям деятельности предприятия.

К внешней среде относятся субъекты и действия, на которые предприятие не может повлиять. Она включает в себя законодательство страны, субъекта страны, решения муниципалитетов, международные конвенции, обычаи и предпринимательский климат.

Каждое предприятие осуществляет свою деятельность, отталкиваясь от своих возможностей и ряда других факторов во внутренней среде, которая характеризуется структурой управления, разделением по функциям (подразделениям) и системной координация деятельности.

Функции предприятия в разрезе функционально-средового метода анализа:

- Адапционная – интеграционная (АИФ). Данная функция по большей части реализуется руководством организации и его структур, и представляет собой соблюдение законодательства, правил, требований и норм сообщества, поддержание престижа предприятия, проведение конкурентного анализа, осуществление реструктуризации и последующее планирование, деятельность по организации контроля по воплощению целей развития предприятия, интеграция в изменяющуюся среду и кооперационно-сетевые взаимодействия для повышения устойчивости и конкурентоспособности, координация, контроль и планирование деятельности подразделений предприятия;
- Производственно-технологическая (ПТФ). Производственно-технологическая функция реализуется специальными подразделениями на предприятии, а также специалистами. В основе реализации данной функции лежит закупочная деятельность, закупка необходимых для процессов производства и продажи инструментов и техники, организация всего производственно-технологического процесса (ПТП), к которому относится приемка, сортировка, переработка, получение готового

продукта или услуги, подготовка к реализации; организация сбытовой деятельности (реализации) товаров (СД);

- Финансово-экономическая (ФЭФ). Данная функция координируется специалистами предприятия под контролем руководства. Эта функция связана с контролем за рациональным и правильным расходованием ресурсов и средств, обеспечения их безопасности (страхования). Также к ней относятся ведение налоговых расчетов, работа с банками, управление кредиторской и дебиторской задолженностью, инвестиции в проектную деятельность, обеспечение расчетов за закупленные товары в установленные сроки, обслуживание основных средств и оплаты за использованные ресурсы, в том числе оплата труда, поиск ресурсов, экономические расчеты и др.;

- Материально-технического обеспечения (МТО). Функция материально-технического выполняется специалистами предприятия, а также привлеченными специалистами по аутсорсингу, и включает в себя обслуживание и модернизацию собственных и арендованных зданий и сооружений, оборудования, обеспечение такими ресурсами, как вода, тепло, энергия, интернет, связь, расходные материалы, и др., транспортное обеспечение предприятия и др.;

- Информационно-маркетингового обеспечения (ИМО). Данная функция выполняется по большей части руководством предприятия, при этом активными участниками являются руководители отделов и специалисты. Исполнителями так же являются специальные аналитические и маркетинговые агентства, организации, отслеживающие и передающие для использования в деятельности предприятия информацию об изменениях в своих областях знаний и происходящих изменениях в отношениях с партнерами, конкурентами, включая знание и применение в организации изменений законов и требований государства и надзорных органов, традиций местного сообщества, информации о

рынках, товарах, условиях закупки, ценах, технологиях продаж, системах поддержки государством и др.;

- Работа с персоналом предприятия (НОРМС). Данная функция характеризуется развитием, мобилизацией и полным использованием человеческого потенциала. К ней относятся все действия и процессы, связанные с наемными работниками, а том числе: подбор, наем, обучение, организация работы, мотивация, стимулирование, контроль за исполнением своей работы, развитие корпоративной культуры, лояльности, развитие систем участия в делах предприятия. Функция работы с персоналом направлена на развитие важнейшего ресурса организации – человеческого потенциала, приводящий в действие все ранее описанные функции и обеспечивает качественный результат. [23]

Исполнителями ряда вышеописанных функций предприятий могут выступать физические или юридические лица на основе аутсорсинга, кооперации или систем обслуживания, принятых например в банках, страховых компаниях, логистических центрах, у оптовых поставщиков, поставщиков ресурсов, в кадровых агентствах, учебных заведениях и др. Исполнение функций собственными сотрудниками или использование аутсорсинга зависит от конкретных условий и возможностей предприятия.

В современных условиях быстроразвивающихся технологий основой экономического роста является информация, а центром инновации – цифровая и компьютерная техника. Традиционное разделение труда заменяется взаимодействиями трудовых процессов на основе технологических сетей. Результатом таких преобразований становится изменение вектора индустриальной экономики на эффект масштаба производства, а информационной – на сетевой эффект. Кооперационно-сетевые взаимодействия рассматриваются как возможность нарастающей доходности с положительной связью.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно судить о том, что современные практики к подходу анализа коммерческой деятельности

предприятий в разрезе кооперационно-сетевых взаимодействий позволяют оценивать хозяйственную деятельность предприятия, учитывая все сферы, процессы и связи, с которыми оно контактирует, а также учитывая изменяющуюся, динамичную среду, в которой предприятие осуществляет свою деятельность, развитие техники и технологий, глобализацию и цифровизацию.

1.3 Lean-технологии и возможности их применения на предприятиях общественного питания. Основные факторы эффективности коммерческой деятельности предприятия общественного питания

Lean-технологии или бережливое производство представляют собой концепцию по организации процесса производства, в основе которой лежит идея об устранении потерь. Бережливое производство предполагает производство продукции или услуг с стремлением к уменьшению количества затраченных усилий, уменьшению площадей производства и количества использованного оборудования, при этом максимально полно удовлетворяя потребности потребителя. Lean-технологии находят применение ко всем процессам, происходящим на предприятиях – от проектирования и производства до реализации продукции конечному потребителю. Основной задачей внедрения и применения технологий бережливого производства является снижение стоимости производства продукции, при отсутствии потери стоимости и качества.

Бережливое производство как концепция зародилось в 50-х годах двадцатого века на основе Toyota Production System. Основатель концепции Тайити Оно создал собственную, особую систему организации производственных процессов, которая получила название «производственная система Тойоты». Концепция получила признание широкой публики когда компания «Toyota» стала значительной фигурой на мировом рынке автомобилей. [19]

Первостепенной задачей предприятия в разрезе бережливого производства является сокращение незавершенного производства.

Незавершенное производство может становиться источником множества сопутствующих расходов, потери от которого выражаются в вероятности материального ущерба, затратах на дополнительные трудовые ресурсы, дополнительные площади. Сокращение незавершенного производства помогает выявить брак на начальной стадии производства, остановить производство, затем избавиться от бракованных активов и запустить производственный процесс снова.

Бережливое производство представляет собой комплексный подход, включающий оптимизацию процессов, обеспечение управленческой инфраструктуры и изменение образа мышления и поведения сотрудников.[26]

Бережливое производство строится на следующих принципах:

- Определение ценности продукции или произведенной работы;
- Разделение потока создания ценности продукта;
- Организация движения потока создания ценности от производства изделий партиями и очередями к производству ценности каждого единичного продукта;
- Применение технологии вытягивания продукта потребителем;
- Непрерывное упрощение, совершенствование и обеспечение прозрачности работы всех участников процесса производства;
- Гибкость, которая включает в себя:
 - 1) Повышение эффективности и стандартизацию ввиду непрерывного процесса улучшения;
 - 2) Систему менеджмента, придуманную японскими компаниями;
 - 3) Применения принципов вытягивания за счет применения поставки «точно в срок»;
 - 4) Клиентоориентированность, качество и снижение затрат;
 - 5) Участливость и инициатива сотрудников.

К важнейшим преимуществам применения бережливого производства относятся:

— Сокращение производственного цикла, что приводит к повышению гибкости производства;

— Предотвращение перепроизводства, что способствует высвобождению оборотных средств и оптимальному количеству запасов;

— Улучшение производительности. Устранение внедренных в процесс производства элементов, вызывающих перебои, у сотрудников высвобождается время на производство продукции. [9]

Ключевыми понятиями бережливого производства являются:

Ценность – субъективное ощущение потребителя от того, что нужная ему продукция доставлена в нужное время и в нужном месте.

Потери - любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности.

Реинжиниринг – основательное улучшение процесса с целью минимизации потерь.

Совершенствование – непрерывное, постоянное улучшение деятельности с целью увеличения ценности и уменьшения потерь. Примером являются Кайдзен мероприятия: команды по совершенствованию встречаются раз в неделю для планирования преобразований, которые реализуются через неделю или месяц [15].

Применение lean-технологий в индустрии общественного питания характеризуется развитием технологий, в которых могут быть представлены экстенсивные и интенсивные пути развития предприятий общественного питания. [10]

Экстенсивный путь развития характеризуется увеличением объема производства с помощью расширения производственных возможностей, при этом эффективность производства не увеличивается, исходя из чего экстенсивный путь не соответствует концепции бережливого производства.

Увеличение производства и его эффективности характеризует интенсивный путь. Повышение эффективности достигается за счет использования достижений научно–технического прогресса,

совершенствования уровня организации труда и его производительности, качества конечной продукции. Исходя из этого, интенсивный путь берется за основу рассмотрения при применении элементов бережливого производства на предприятиях общественного питания (рисунок 4).

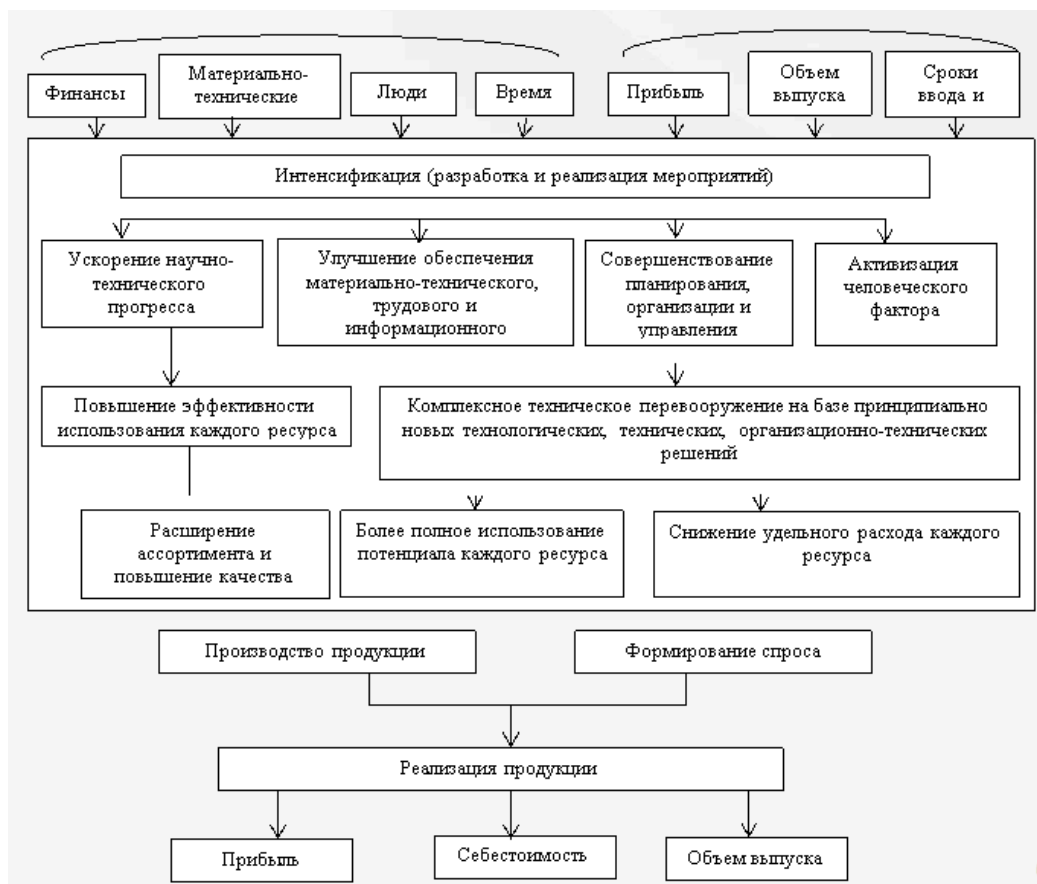


Рисунок 4 – Схема системного подхода с элементами бережливого производства

Элементами бережливого производства считаются финансовые, материальные, сырьевые, топливные, энергетические, временные ресурсы и человеческий потенциал.

Применение концепции бережливого производства на предприятии общественного питания создает возможность постоянного совершенствования продукции и ее полезности и удовлетворять потребности клиента. Конкурентные условия диктуют необходимость к выпуску новых, качественных продуктов, разработанных на основе потребностей рынка.

Концепция бережливого производства в общественном питании находит отражение в совершенствовании производства посредством непрерывного поиска, анализа, разрешения и предотвращения производственных проблем.

Ниже приведены несколько примеров того, как lean-технологии могут быть применены на предприятии общественного питания:

1. Управление запасами: методы lean-технологий способствуют оптимизации управления запасами пищевых продуктов. С помощью анализа спроса и установления точных потребностей в продуктах можно снизить излишки и минимизировать потери;

2. Процессы приготовления пищи: применение lean-технологий приводит к оптимизации процессов приготовления пищи, устранению лишнего. Примером может послужить проведение анализа процесса приготовления блюд и его пересмотр для устранения ненужных перемещений и ожидания;

3. Улучшение качества: концепция бережливого производства акцентирует внимание на качестве продукции или услуг. Методология предлагает инструменты, такие как «Kaizen», характеризующиеся постоянным улучшением, которые позволяют выявлять проблемы и находить решения для их предотвращения. Применение lean-технологий в общественном питании может помочь в улучшении качества блюд, повышении уровня обслуживания и удовлетворенности клиентов;

4. Управление потоком клиентов: lean-технологии могут быть применены для оптимизации потока клиентов и сокращения времени ожидания. Анализ процесса обслуживания клиентов позволяет выявить узкие места и разработать эффективные методы управления потоком, чтобы обеспечить более быстрое и качественное обслуживание;

5. Развитие потенциала сотрудников: механизм бережливого производства акцентирует внимание на вовлечении сотрудников, развития их инициативы, сокращения потерь их временных и других ресурсов, не приносящих ценности предприятию.

Исходя из этого, можно заключить, что применение lean-технологий на предприятии общественного питания способствует разработке и внедрению новых технологий производства продукции, рациональных способов хранения продукции, новых форм и методов обслуживания на предприятиях общественного питания. [11]

Термин «эффективность» получил широкое распространение в ряде научных и практических сфер. Эффективность отражает сложную категорию экономики, служит основательной базой количественных показателей для дальнейшего принятия целей. Актуальность определения сущности эффективности заключается в выборе системы и критериев показателей эффективности среди множества существующих методов. [30]

По большей части экономисты рассматривают понятие экономической эффективности деятельности как достижение максимальных результатов при минимально возможных затратах.

Задача оценки эффективности деятельности предприятия общественного питания заключается в рассмотрении его показателей в динамике и рассмотрении на основе полученных данных возможностей его дальнейшего развития. В связи с этим вопросы построения системы показателей эффективности деятельности предприятия общественного питания приобретают особую значимость в современных условиях хозяйствования. [32]

Эффективность коммерческой деятельности предприятий в сфере общественного питания представляет собой экономическую категорию в отношении участников торгово-технологического процесса по совокупной конечной результативности выполняемых отраслью функций производства, реализации и организации потребления, направленной на удовлетворение запросов потребителей.

Повышение эффективности достигается за счет оценки результатов, полученных на основе использования системы показателей, и внедрении мероприятий для ее достижения.

Необходимость применения системы показателей заключается в сущности общественного питания в разрезе многообразия форм проявления и уровней рассмотрения.

Несмотря на представленные в открытом доступе многочисленные научные работы по совершенствованию коммерческой деятельности предприятий торговли, аналогичный анализ деятельности предприятий общественного питания, учитывающий специфику их деятельности в условиях динамичной среды, не нашел достаточно полного и глубокого отражения в учебной и научной литературе, чем обуславливается важность рассмотрения этой проблемы.

Методики оценки эффективности деятельности предприятий общественного питания можно классифицировать следующим образом:

- методики, разработанные экономистами советского периода развития экономики страны (Фейзуллаев И. А., Бок Зи Коу);

- методики, разработанные экономистами-рыночниками (Кравченко Л.И., Емельянова Т.В., Кравченко В.П., Смагина И.Н., Смагин Д.А.).

Особенность первой группы методик характеризуется тем, что по ней показатели эффективности деятельности предприятия общественного питания делятся на экономические и социально-экономические. Вопрос целесообразности их применения в настоящих условиях возникает ввиду того, что данные методики были разработаны для предприятий общественного питания, работающих в условиях централизованно-плановой системы хозяйствования, что объясняет специфические показатели, рассмотренные в этих методах, такие как: повышение производительности труда на обслуживаемых общественным питанием предприятиях, увеличение свободного времени трудящихся, сопоставление темпов роста производительности труда работников обслуживаемых производственных предприятий с темпами роста или снижения затрат. Приведенные в методиках социально-экономические показатели являются трудными для исчисления, либо их невозможно вычислить. Ввиду этого, данные показатели не могут быть

использованы при оценке эффективности деятельности предприятий общественного питания на современном этапе развития экономики страны.

Подробная методика анализа деятельности предприятия общественного питания была разработана Бережным И.Г., Пшеничным В.И., Ткаченко В.А. и коллективом авторов (Басков Л.П., Дмитриевский Н.П., Ильин И.В. и др.) в учебнике «Экономика общественного питания», в котором наряду с основными этапами рассмотрен также подробный анализ производственной программы предприятия и товарных ресурсов, товароснабжения; выделен отдельного анализ ценообразования, который представляет собой изучение цен на сырье и анализ наценок в разрезе состава и структуры розничных цен. [13]

Исходя из всего вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что на данном этапе отсутствует единый подход к оценке эффективности деятельности предприятий общественного питания, что создает необходимость разработки системы показателей эффективности предприятий общественного питания и ее комплексной оценки, учитывающей специфику сферы деятельности и современные условия рынка.

Эффективность деятельности предприятия общественного питания следует рассматривать в разрезе совокупности экономических и социальных факторов. К важнейшим экономическим показателям деятельности предприятия общественного питания относятся: эффективность использования ресурсов, результативность деятельности предприятия, конкурентное положение предприятия, а социальная эффективность выражается в качестве производственной деятельности и обслуживания.

Рассмотрение этих двух аспектов позволяет получить систему аналитических показателей, позволяющих дать комплексную характеристику эффективности предприятия. При этом интегральные показатели рассматриваются в системе с частными показателями. Эффективность деятельности предприятия по предлагаемой методике можно определять как в статике, так и динамике. В статике эффективность деятельности предприятия определяется с учетом весомости факторов эффективности.

В динамике эффективность предприятия определяется по тем же принципам (в качестве исходных данных принимаются показатели на прогнозируемый период), а также сопоставлением показателей анализируемого объекта с базовым с помощью индексно-индикаторного приема анализа.

Схема предлагаемой методики оценки экономической эффективности предприятия общественного питания представлена в таблице 1, а социальной эффективности – в таблице 2.

Таблица 1 – Критерии и показатели экономической эффективности предприятия общественного питания [17]

| Критерии и показатели эффективности | Роль показателя в оценке | Правило расчета показателя |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Эффективность использования ресурсов | | |
| 1.1. Коэффициент изменения уровня издержек I(И) | Характеризует динамику изменения издержек | $I(и) = I_{п}/I_{п-1}$ I _п - уровень издержек отчетного года I _{п-1} - уровень издержек прошлого года |
| 1.2. Коэффициент изменения фондоотдачи I(ф) | Характеризует эффективность и динамику использования основных фондов | $I(ф) = Ф_{п}/Ф_{п-1}$ Ф _п - фондоотдача отчетного года Ф _{п-1} - фондоотдача прошлого года |
| 1.3. Коэффициент изменения оборачиваемости оборотных средств I(ос) | Характеризует эффективность и динамику использования оборотных средств | $I(ос) = ООС_{п}/ООС_{п-1}$ ООС _п - оборачиваемость оборотных средств отчетного года ООС _{п-1} - оборачиваемость оборотных средств прошлого года |
| 2. Результативность деятельности предприятия общественного питания | | |
| 2.1. Коэффициент роста розничного оборота предприятия I(ОРТ) | Показывает тенденцию развития (или спада) оборота розничного торгового предприятия | $I(ОРТ) = ООП_{п} / ООП_{п-1}$ ООП _п - Оборот общественного питания отчетного периода ООП _{п-1} - Оборот общественного питания прошлого года |
| 2.2. Коэффициент рентабельности оборота I(R) | Характеризует степень прибыльности оборота общественного питания | $I(R) = R_{о}/R_{о-1}$ R _о - рентабельность оборота отчетного года R _{о-1} - рентабельность оборота прошлого года |
| 2.3. Коэффициент рентабельности валового дохода I(RВД) | Характеризует долю прибыли от реализации в валовом доходе | $I(RВД) = R_{вд}/R_{вд-1}$ R _{вд} - рентабельность валового дохода отчетного года R _{вд-1} - рентабельность валового дохода прошлого года |

Окончание таблицы 1

| Критерии и показатели эффективности | Роль показателя в оценке | Правило расчета показателя |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Конкурентное положение предприятия | | |
| 3.1. Коэффициент соотношения уровня рентабельности оборота к среднему по территории KR | Показывает степень отклонения рентабельности предприятия от среднеотраслевой | $KR = Ro / Rosp$ Ro - рентабельность оборота предприятия Rosp - среднеотраслевая рентабельность оборота |
| 3.2. Индекс уровня цен Kц | Отражает степень отклонения уровня цен предприятия от уровня цен аналогичных предприятий | $Kц = Ivд / Ivдср$ Iвд - уровень валового дохода предприятия Iвдср - среднеотраслевой уровень валового дохода |
| 3.3. Доля рынка Kдр | Отражает долю предприятия в общем обороте субъектов общественного питания | $Kдр = OOP / OOPp$ OOP - оборот общественного питания предприятия OOPp - оборот общественного питания отрасли |

Таблица 2 – Критерии и показатели социальной эффективности предприятия общественного питания

| Критерии и показатели эффективности | Роль показателя в оценке | Уровень социальной эффективности | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. Качество производственной деятельности | | | | | | |
| 1.1. Коэффициент удовлетворенности качеством продукции (I(кп)) | Оценка потребителями качества продукции | 0,99-1 | 0,98-0,85 | 0,84-0,70 | 0,69-0,55 | 0,55 и ниже |
| 1.2 Коэффициент удовлетворенности широтой ассортимента продукции (I(шл)) | Оценка потребителями широты ассортимента продукции | 0,99-1 | 0,98-0,85 | 0,84-0,70 | 0,69-0,55 | 0,55 и ниже |
| 1.3. Коэффициент удовлетворенности обновляемостью ассортимента продукции (I(оа)) | Оценка потребителями обновляемости ассортимента продукции | 0,99-1 | 0,98-0,85 | 0,84-0,70 | 0,69-0,55 | 0,55 и ниже |
| 2. Качество сервиса | | | | | | |
| 2.1. Коэффициент удовлетворенности качеством сервиса (I(кс)) | Оценка потребителями качества сервиса на предприятии | 0,99-1 | 0,98-0,85 | 0,84-0,70 | 0,69-0,55 | 0,55 и ниже |

Окончание таблицы 2

| Критерии и показатели эффективности | Роль показателя в оценке | Уровень социальной эффективности | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. Качество сервиса | | | | | | |
| 2.2. Коэффициент удовлетворенности номенклатурой услуг (I(ну)) | Оценка потребителями номенклатуры услуг | 0,99-1 | 0,98-0,85 | 0,84-0,70 | 0,69-0,55 | 0,55 и ниже |
| 2.3. Коэффициент удовлетворенности временем обслуживания (I(во)) | Оценка потребителями времени обслуживания | 0,99-1 | 0,98-0,85 | 0,84-0,70 | 0,69-0,55 | 0,55 и ниже |
| 3. Качество обслуживания | | | | | | |
| 3.1. Коэффициент удовлетворенности атмосферой предприятия (I(атм)) | Оценка потребителями атмосферы предприятия | 0,99-1 | 0,98-0,85 | 0,84-0,70 | 0,69-0,55 | 0,55 и ниже |
| 3.2. Коэффициент удовлетворенности режимом работы предприятия (I(рр)) | Оценка потребителями удобства режима работы | 0,99-1 | 0,98-0,85 | 0,84-0,70 | 0,69-0,55 | 0,55 и ниже |
| 3.3 Коэффициент удовлетворенности уровнем рекламно-информационной работы (I(ри)) | Оценка потребителями уровня рекламно-информационной работы | 0,99-1 | 0,98-0,85 | 0,84-0,70 | 0,69-0,55 | 0,55 и ниже |

Для расчета комплексного коэффициента эффективности предприятия общественного питания рекомендуется поэтапный расчет коэффициентов.

I. Расчет комплексного коэффициента экономической эффективности предприятия общественного питания:

1. Оценка эффективности использования ресурсов на предприятии общественного питания

$$\text{Эр} = \text{к}_{1а} + \text{к}_{12} \text{I}(\text{ф}) + \text{к}_{13} \text{I}(\text{ос}). \quad (1)$$

2. Расчет коэффициента по 2 блоку «Результативность деятельности предприятия общественного питания»

$$\text{Эр.п.} = \text{к}_{21} \text{I}(\text{ООП}) + \text{к}_{22} \text{I}(\text{д}) + \text{к}_{23} \text{I}(\text{кВД}). \quad (2)$$

3. Расчет коэффициента по 3 блоку «Конкурентное положение предприятия»

$$\text{Эк.п.} = \text{к}_{31} \text{К}_а + \text{к}_{32} \text{К}_ц + \text{к}_{33} \text{К}_др. \quad (3)$$

4. Расчет комплексного коэффициента экономической эффективности предприятия общественного питания (К ээп)

$$K_{\text{ээп}} = K_1 \text{ Эр} + K_2 \text{ Э р.п.} + K_3 \text{ Эк.п.}, \quad (4)$$

где K_1 - коэффициенты значимости каждого блока, которые определяются на основе анализа положения хозяйствующих субъектов на рынке с использованием метода экспертных оценок.

II. Расчет комплексного коэффициента социальной эффективности предприятия общественного питания:

1. Расчет коэффициента по 1 блоку «Качество производственной деятельности предприятия общественного питания»

Коэффициент качества производственной деятельности предприятия общественного питания:

$$\text{Эпд} = k_{411}(\text{КП}) + k_{421}(\text{ША}) + k_{431}(\text{ОА}).$$

2. Расчет коэффициента по 2 блоку «Качество услуг предприятия общественного питания»

Коэффициент качества услуг предприятия общественного питания.

Экс - коэффициент качества услуг предприятия

$$\text{Экс} = k_{511}(\text{КС}) + k_{521}(\text{НУ}) + k_{531}(\text{В0}).$$

3. Расчет коэффициента по 3 блоку «Качество обслуживания на предприятии общественного питания»

Эк0 - коэффициент условий обслуживания на предприятии

$$\text{Эк0} = k_{611}(\text{МТБ}) + k_{621}(\text{РР}) + k_{631}(\text{РИ}).$$

4. Расчет комплексного коэффициента социальной эффективности предприятия общественного питания (Ксэп)

Расчет значений комплексного коэффициента социальной эффективности предприятия общественного питания производится по формуле:

$K_{\text{сэп}} = K_4 \text{ ЭПД} + K_5 \text{ Экс} + K_6 \text{ Эк0}$, где K_1 - коэффициенты значимости каждого блока, которые определяются на основе оценок потребителей.

Исходя из предлагаемой комплексной оценки эффективности предприятия общественного питания, нами были выделены следующие уровни

эффективности предприятия общественного питания:

- Абсолютно эффективное предприятие -1...0 - 99;
- Высокоэффективное предприятие -0,98 - 0,85;
- Эффективное предприятие - 0,84 - 0,70;
- Низкоэффективное предприятие -0,69 - 0,55;
- Неэффективное предприятие - <0,55.

Полученные показатели позволяют выявить резервы и определить вектор направления, в котором предприятия может добиться успешного, бесперебойного ведения коммерческой деятельности. Результаты обеспечивают предприятие информацией, способствующей обращению внимания на недочеты, сильные, слабые стороны и возможности. Представленная методика является комплексной, ввиду чего охватывает всю деятельность предприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Общественное питание – это самостоятельная отрасль экономики, состоящая из предприятий различных форм собственности и организационно-управленческой структуры, организующая питание населения, а также производство и реализацию готовой продукции и полуфабрикатов, как на предприятии общественного питания, так и вне его, с возможностью оказания широкого перечня услуг по организации досуга и других дополнительных услуг.

Экономической целью предприятий общественного питания является достижение эффективного использования ресурсов для удовлетворения потребностей населения. Реализация этой цели происходит в результате изучения потребностей общества в услугах и представление их многообразия на рынке.

Первостепенной задачей предприятий общественного питания является организация деятельности по обеспечению населения питанием с учетом всех норм, правил и требований, предусмотренных государственными подзаконными нормативными правовыми актами.

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы коммерческой деятельности предприятия общественного питания: ее сущность, особенности, цели и задачи. Были рассмотрены кооперационно-сетевые взаимодействия и функционально-средовой метод анализа коммерческой деятельности предприятия общественного питания, lean-технологии и возможности их применения на предприятиях общественного питания, основные факторы эффективности коммерческой деятельности предприятия общественного питания.

Во второй главе выпускной квалификационной работе был проведен анализ деятельности предприятия общественного питания ООО «Суриков»,

учитывающий специфику его деятельности в условиях динамичной среды, на основе функционально-средового анализа, проектирования и реструктуризации. Был проведен анализ адаптационно-интеграционной деятельности по развитию человеческого потенциала ресторана, анализ материально-технического обеспечения и организации производственно-технологического процесса, а также анализ финансово-экономической деятельности и конкурентоспособности ресторана ООО «Суриков».

В 3 главе работы были выявлены основные направления применения lean-технологий и цифровой трансформации бизнес-процессов ресторана ООО "Суриков", разработаны мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности ресторана на их основе и произведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

Анализ коммерческой деятельности предприятия показал, что основные показатели эффективности коммерческой деятельности имеют оцениваются положительно.

Анализ направлений совершенствования коммерческой деятельности ресторана «Суриков» позволил выявить следующие основные мероприятия по совершенствованию: внедрение доставки еды на дом через сервисы «Яндекс.Еда» и «Delivery Club», разработка стратегии продвижения в социальных сетях, внедрение современных технологий в бизнес-процессы предприятия, проработка использования человеческого потенциала с применением lean-технологий.

Оценка эффективности предложенных мероприятий показала высокую эффективность их проведения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ 31985-2013 Услуги общественного питания. Термины и определения. – Введ. 01.01.2015.
2. ГОСТ Р 50764-95. Услуги общественного питания. Общие требования.
3. Анохина Г. Б. HoReCa: учебник по сервису. От стандартов к мастерству. – М.: ООО «Медия группа «Ресторанные ведомости», 2021. – 304 с.
4. Ахрапоткова, Н. Б. Справочник официанта, бармена: Учеб. Пособие. - М. : Академия, 2012.
5. Бородина, В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. - М., 2012.
6. Волкова, И. В., Миропольский, Я. И., Мумрикова, Г. М. Кафе-бизнес в России. С чего начать и как преуспеть. - М. : Флинта: Наука, 2012.
7. Давыдова Н.С., Ключков Ю.П. Модель управления внедрением системы «Бережливое производство» на предприятии // Вестник Удмуртского университета. — 2012.
8. Даль, В. И. Толковый словарь русского языка. Современная версия.— М.: Изд-во Эксмо, 2012. –736 с.
9. Деловой портал «Управление производством». – [Электронный ресурс] – URL: <http://www.up-pro.ru>
10. Долматова И. А., Латыпова С. Ш. Инновационные технологии в организации питания и обслуживания посетителей в ресторане /Качество продукции, технологий и образования [Текст]: мат. X междунар. науч.-прак. конф. — Магнитогорск: Изд-во гос. техн. ун-та им. Г. И. Носова, 2015.
11. Долматова И. А., Миллер Д. Э., Лаптева М. Д., Быстрова А. А. Актуальность организации «бережливого производства» на предприятиях общественного питания. — Молодой ученый, 2015.
12. Долматова И. А., Быстрова А. А., Вавилова Н. А. Органолептические и физико-химические показатели качества блюд из мяса индейки, приготовленных в пароконвектомате. — Молодой ученый, 2016. 13.

Емельянова, Т.В. Экономика общественного питания: учебник / Т.В. Емельянова, В.П. Кравченко. - Минск: Выш. шк., 2007. - 383 с.

14.Ефимова, О. П. Экономика общественного питания: учебное пособие / О.П. Ефимова. -Минск: Новое знание, 2008. - 347 с.

15. Ермолаев, С. И. Некоторые оценки состояния внедрения бережливого производства.–2010.

16. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: менеджмент начинается на рабочем месте / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 218 с

17. Карх, Д.А., Интеграционные процессы в розничной торговле / Д.А. Карх, В.М. Гаянова. -Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2008. - 162 с.

18. Кайдзен для рабочих / Пер с англ. — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. — 152 с

19. Клочков Ю.П. «Бережливое производство»: понятия, принципы, механизмы // Инженерный вестник Дона. — 2012. — № 2. — С. 429—437

20. Котлер Ф. Маркетинг: Гостеприимство и туризм [Текст] / Ф. Котлер, Г. Амстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг, (пер. с англ.). М.: СПб издат. Дом «Вильямс», 1999 г. 438 с.

21. Котлер, Ф. Основы маркетинга. - М. : Прогресс, 2010.

22. Куимов В.В., Щербенко Е.В., Юшкова Л.В. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ ЭКОНОМИКИ КООПЕРАЦИОННО-СЕТЕВЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018.

23. Куимов В. В. «Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка. Учебник / под общ. ред. д-ра экон. наук, профессора В. В. Куимова. – Москва: Инфра – М, 2018. – 537 с.

24. Куимов В. В., Гуняков Ю. В., Гуняков Д. Ю. Реструктуризация предприятий торговли. Теория. Практика. Результаты : монография / – Красноярск : СФУ, 2016. – 204 с.

25. Кучер, Л. С., Шкуратова, Л. М., Ефимов, С. Л., Голубева, Т. Н. кафе бизнес в России: технология успеха. - М. : Рконсульт, 2012.

26. Лин – форум // Сайт Лин–форум. – [Электронный ресурс] – URL: <http://www.leanforum.ru>

27. Лисицкий И. А. Социально-экономическая эффективность и качество обслуживания населения в сфере услуг на примере предприятий общественного питания: автореф. дис. канд. экон. наук / Лисицкий И. А.: Всерос. гос. налоговая акад. Минфина России. М., 2008. 29 с.

28. Николаева, Т. И. Экономика предприятий торговли и общественного питания: учеб. Пособие. - М. : КРОНОС, 2011.

29. Николаева Т. И., Фадеева З.О. Формирование услуг предприятий общественного питания в условиях развития рыночной экономики// Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». 2007.

30. Подачина, Л.И. Экономическая и социальная оценка услуг общественного питания при вузах: автореф. дис. канд. экон. наук /Л.И. Подачина. - Красноярск, 2006. - 20 с.

31. Терминологический словарь библиотекаря по социально-экономической тематике. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <https://how-to-all.com>

32. Фадеева, З.О. Эффективность предприятия общественного питания: дис. канд. экон. наук / З.О. Фадеева. - Екатеринбург: УрГЭУ 2007. - 202 с.

33. Фридман А. М. Экономика предприятий торговли и питания потребительского общества. М.: Дашков и Ко, 2009. 626 с.

34. Фридман А. М. Экономика предприятия общественного питания: Учебник для бакалавров / – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 464 с.

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Ю.Ю. Сулова

«09» июня 2023г.

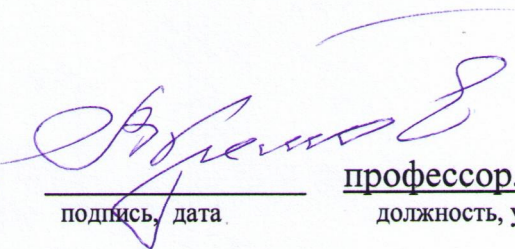
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»

38.03.06.01 «Коммерция»

Совершенствование коммерческой деятельности предприятия
общественного питания

Руководитель


подпись, дата

профессор, д-р экон. наук

должность, учёная степень

В.В. Куимов

инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

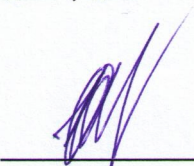
ЭУ 19-03 БК

группа

С.О. Аганина

инициалы, фамилия

Нормоконтролер


подпись, дата

профессор, д-р экон. наук

должность, учёная степень

Ю.Ю. Сулова

инициалы, фамилия