

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт отраслевого менеджмента
Факультет гостеприимства

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом РАНХиГС
Протокол от «21» февраля 2023 г. № 02

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

**«Управление операционной деятельностью в ресторанном бизнесе:
технологии работы, стандарты, аудит»**

Москва, 2023

Разработчики:

к.э.н., доцент кафедры менеджмента
в индустрии гостеприимства
Факультета гостеприимства
ИОМ РАНХиГС


(подпись)

О.К. Ломакина

директор программы
Факультета гостеприимства
ИОМ РАНХиГС


(подпись)

О.В. Гончарова

Руководитель программы:

к.э.н., доцент, заведующий кафедрой
менеджмента в индустрии гостеприимства
Факультета гостеприимства
ИОМ РАНХиГС


(подпись)

И.В. Гончарова

Руководитель структурного подразделения:

к.э.н., доцент,
директор ИОМ РАНХиГС


(подпись)

И.В. Федотов

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института отраслевого менеджмента «20» февраля 2023 г., протокол № 73.

11/23

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты освоения	5
1.4. Категория слушателей	6
1.5. Формы обучения и сроки освоения	6
1.6. Период обучения и режим занятий	6
1.7. Документ о квалификации	6
2. Содержание программы	7
2.1. Календарный учебный график	7
2.2. Учебный план	8
2.3. Содержание программы по темам	10
3. Организационно-педагогическое обеспечение	11
3.1. Кадровое обеспечение	11
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	13
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия и самостоятельной работы слушателя)	13
4. Оценка качества освоения программы	19

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Целью дополнительной профессиональной программы повышения квалификации является совершенствование имеющихся и получение новых компетенций, необходимых для осуществления оперативного управления операционной деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

1.2. Нормативная правовая база

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации основывается на следующих нормативных документах:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 августа 2017 г. № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

- Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07 мая 2015 г. № 281н.

- Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н.

- Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10 апреля 2014 г. № 06-381.

- Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов, утвержденные Министерством образования и науки Российской Федерации 22 января 2015 г. № ДЛ-1/05вн.

- Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме Министерства образования и науки Российской Федерации от 21 апреля 2015 г. № ВК-1013/06.

- Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

- Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями).

- Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации» (с изменениями и дополнениями).

- Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, утвержденный приказом Росстандарта Российской Федерации от 31 января 2014 г. № 14-ст (с изменениями и дополнениями).

- Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с изменениями и дополнениями).

1.3. Планируемые результаты освоения

Таблица 1

Планируемые результаты освоения программы повышения квалификации

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК формируются	Знания	Умения	Практический опыт
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания. ¹	ПСК-1. Управление материальным и ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания.	- законодательства Российской Федерации, регулирующего деятельность предприятий питания; - основ организации, планирования и контроля деятельности подчиненных; - теорий мотивации и обеспечения лояльности персонала; - основ финансового, бухгалтерского и статистического учета на предприятиях питания.	- владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребностей предприятий питания в материальных и трудовых ресурсах; - осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности предприятия питания; - владеть навыками деловых и межличностных коммуникаций.	- оценки материальных ресурсов департаментов (служб, отделов); - оценки функциональных возможностей персонала департаментов (служб, отделов); - планирования текущей деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания; - координации и контроля деятельности департаментов (служб, отделов).
Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации. ²	ПСК-2. Сбор информации о процессе подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса или административного	- российского и международного законодательства, локальных нормативных актов, отчетных документов, необходимых для выполнения процесса подразделения организации или административного регламента	- анализировать информацию о границах процесса, требованиях к процессу, цели процесса или административного регламента; - анализировать зоны ответственности, заинтересованные стороны процесса, действующие	- определения цели, границ процесса, входов и выходов процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; - определения заинтересованных

¹ - Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07 мая 2015 г. № 281н, обобщенная трудовая функция В, В/01.6.

² - Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н, обобщенная трудовая функция А, код А/01.6.

	<p>регламента подразделения организации.</p>	<p>подразделения организации; - теории процессного управления; - принципов классификации процессов; - методов структурирования процессов; - основ операционного менеджмента; - методов сбора информации (наблюдения, фиксации данных, хронометража, фотографии рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализа документов и отчетной информации, изучения обратной связи от заинтересованных сторон).</p>	<p>нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента; - анализировать состав и последовательность операций, составляющих процесс или административный регламент; - находить необходимые документы и информацию о процессе или административном регламенте в бумажном и электронном виде в информационных системах; - выполнять наблюдения, интервью и анкетирование.</p>	<p>сторон, собственника и участников процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; - выяснения последовательности выполнения работ в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; - сбора информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации.</p>
--	--	---	--	--

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие уровень образования не ниже среднего профессионального.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очно-заочная и заочная форма обучения. Занятия проводятся с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Срок освоения программы 72 академических часа: 42 часа контактной работы со слушателями, включая 2 часа на итоговую аттестацию, 30 часов на самостоятельную работу слушателя.

1.6. Период обучения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 4 недели и 4 дня. Предельная максимальная численность лекционной и практической (семинарской) группы не ограничена.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2

Календарный учебный график (очно-заочная, заочная формы обучения (с применением ДОТ))

Период обучения – 4 недели и 4 дня				
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	4 дня
УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	УЗ ДОТ/ИА ДОТ

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением ДОТ

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением ДОТ

2.2. Учебный план

Таблица 3

№п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час.	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции	
			В том числе				Контактная самостоятельная работа, час.		В том числе				Контактная самостоятельная работа, час.						
			Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме			Контактная самостоятельная работа, час.	Всего	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме							Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	Процессный подход к операционному управлению рестораном	12							6	4		2		6					ПСК-1 ПСК-2
2	Управление сервисным обслуживанием в ресторане как процессом	12							8	6		2		4					ПСК-1 ПСК-2
3	Управление производственным процессом ресторана	12							6	4		2		6					ПСК-1 ПСК-2
4	Экономика и планирование операционной деятельности ресторана	10							6	4		2		4					ПСК-1 ПСК-2
5	Законодательные и нормативные документы в области безопасности пищевой продукции и менеджмента безопасности пищевой продукции	10							6	6		-		4					ПСК-1 ПСК-2
6	Концепция предприятия питания. Этапы	14							8	6		2		6					ПСК-1 ПСК-2

	открытия заведения. Практикум.																
	Итого:	70						40	30		10		30				
	Итоговая аттестация	2															З(Д)/Т
	Всего:	72						40	30		10		30				2

З(Д) - зачет с применением дистанционных технологий, Т – тестирование.

2.3 Содержание программы по темам

Таблица 4

Номер темы	Содержание темы
Тема 1	Процессный подход к операционному управлению рестораном. Взаимосвязь сервисного и производственного процесса на предприятии питания. Преимущества процессного подхода к управлению рестораном. Критерии оценки эффективности руководителей сервисного и производственного подразделений ресторана.
Тема 2	Управление сервисом как процессом. Обязанности менеджера зала по управлению обслуживанием. Диагностика эффективности управления сервисом на предприятии. Разработка сервисной модели. Расчет затрат на сервис.
Тема 3	Управление производственным процессом ресторана. Критерии эффективности производственной деятельности ресторана. Методы диагностики производственного процесса: оценка структуры производства, оценка оборачиваемости запасов, оценка продуктивности производственного персонала.
Тема 4	Планирование операционной деятельности производства ресторана. Ценообразование и разработка меню. Управление затратами производства. Перепрофилирование или расширение производства. Снижение затрат на производство блюда. Руководство разработкой экономически эффективных блюд. Способы повышения продаж блюд сотрудниками производства. Основные управленческие отчеты ресторана. Контроль выполнения бюджета ресторана. Анализ экономических показателей, способы оптимизации. Действия при изменении параметров бюджета. Внедрение изменений в операционную деятельность ресторана. Расчет экономической эффективности инноваций. Причины сопротивлений изменениям. Вовлечение линейных сотрудников и линейных руководителей в процесс изменений на предприятии. Планирование и мониторинг изменений.
Тема 5	Законодательные и нормативные документы в области безопасности пищевой продукции и менеджмента безопасности пищевой продукции. Особенности требований технического регламента таможенного союза ТР/ТС 021/2011. Сравнение этих требований с требованиями стандартов ГОСТ Р ИСО 22000-2007 и ГОСТ Р 54762-2011/ISO/TS 22002-1:2009. Основные составляющие современной системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Содержание требований ГОСТ Р ИСО 22000-2007 в рамках системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Общие требования. Определение и формализованное описание процессов деятельности организации. Требования к системе менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к документации. Теория и практика проведения внутренних аудитов системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Система ХАССП для предприятия питания. Принципы системы ХАССП. Создание эффективной системы непрерывного контроля.
Тема 6	Практикум по открытию предприятия питания. Этапы открытия предприятия питания. Рынок предприятий питания: состояние, современные тенденции. Выбор концепции предприятия питания. Финансовая модель предприятия питания.

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Квалификация преподавателей, участвующих в реализации программы, отвечает квалификационным требованиям, в том числе в части применения дистанционных образовательных технологий.

Таблица 5

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная/ые квалификации/и	Место работы, должность, основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой темы (раздела)
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Миронов Сергей Константинович	Академия труда и социальных отношений, юрист, по специальности «юриспруденция».	Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2019 г.	Старший преподаватель кафедры Менеджмента в индустрии гостеприимства ФГ ИОМ РАНХиГС, владелец сети ресторанов «Мясо & Рыба», руководитель агентства оптимизации ресторанного бизнеса «РестКонсалт». Штатный сотрудник.		22	7	7	Тема 1. Процессный подход к операционному управлению рестораном Тема 5. Законодательные и нормативные документы в области безопасности пищевой продукции и менеджмента безопасности пищевой продукции

Ермишкина Инесса Владиславовна	Московский государственный педагогический институт им. В.И. Ленина, учитель истории, обществоведения и советского государства и права	Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2019 г.	Старший преподаватель кафедры Менеджмента в индустрии гостеприимства ФГ ИОМ РАНХиГС, руководитель учебного центра сети ресторанов «Кофемания». Штатный сотрудник.		20	7	7	Тема 2. Управление сервисным обслуживанием в ресторане как процессом
Ломакина Ольга Константиновна	Московский государственный университет прикладной биотехнологии, экономист по специальности «бухгалтерский учёт, анализ и аудит»	Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», № 600000323379, 2019г. (внешний совместитель)	Старший преподаватель кафедры Менеджмента в индустрии гостеприимства ФГ ИОМ РАНХиГС, руководитель компании «Гастрономическое ателье «Груша». Штатный сотрудник.	к.э.н.	19	3	3	Тема 3. Управление производственным процессом ресторана Тема 4. Экономика и планирование операционной деятельности ресторана
Михайлов Владимир Юрьевич	Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, специалист по социальной работе		Заместитель директора по развитию компании «Клён». Почасовая оплата труда.		16	3	3	Тема 6. Концепция предприятия питания. Этапы открытия заведения. Практикум.

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для обеспечения обучения слушателей по программе повышения квалификации и проведения итоговой аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оснащенными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть интернета;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотекой, имеющей рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети интернета;
- компьютерными классами.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами. Универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например: программа подготовки презентаций, использование интернета, электронной почты, использование автоматизированных поисковых систем интернета.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия и самостоятельной работы слушателя)

Примерный перечень заданий для практических (семинарских) занятий:

1. Разработать структуру своего предприятия питания.
2. Сформировать систему стандартов своего предприятия питания.
3. Разработать HR-стратегию и систему лояльности своего предприятия питания.
4. Проанализировать операционную эффективность структурных подразделений предприятия питания.
5. Разработать систему ХАССП для своего предприятия питания.
6. Построить финансовую модель своего предприятия питания.

Таблица 6

Задания для самостоятельной работы

Номер темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов
1	Критерии оценки эффективности руководителей сервисного и производственных подразделений ресторана.	6
2	Разработка сервисной модели. Расчет затрат на сервис.	4
3	Методы диагностики производственного процесса: оценка структуры производства, оценка оборачиваемости запасов, оценка продуктивности производственного персонала.	6

4	Расчет экономической эффективности инноваций. Причины сопротивлений изменениям. Вовлечение линейных сотрудников и линейных руководителей в процесс изменений на предприятии. Планирование и мониторинг изменений.	4
5	Система ХАССП для предприятия питания. Принципы системы ХАССП. Создание эффективной системы непрерывного контроля.	4
6	Финансовая модель предприятия питания.	6
Итого:		30

Учебно-методические материалы (разработки) по темам:

1. Процессный подход к операционному управлению рестораном.
2. Управление сервисным обслуживанием в ресторане как процессом.
3. Управление производственным процессом ресторана.
4. Экономика и планирование операционной деятельности ресторана.
5. Законодательные и нормативные документы в области безопасности пищевой продукции и менеджмента безопасности пищевой продукции.
6. Концепция предприятия питания. Этапы открытия заведения. Практикум.

Тема 1. Процессный подход к операционному управлению рестораном

Нормативные правовые документы

1. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 05.12.2022) "О защите прав потребителей".
2. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ (ред. от 02.07.2021) "О техническом регулировании" (с изм. и доп., вступ. в силу с 23.12.2021).
3. Федеральный закон от 30.03.1999 N 52-ФЗ (ред. от 04.11.2022) "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения".
4. Федеральный закон от 02.01.2000 N 29-ФЗ (ред. от 13.07.2020) "О качестве и безопасности пищевых продуктов" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022).
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1391-ст). <http://www.iso.org>
6. ГОСТ 30524-2013 Услуги общественного питания. Требования к персоналу.
7. ГОСТ 32692-2014 Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания.

Основная литература

1. Чернова Е. В. Ресторанное дело: учебное пособие / Е. В. Чернова, Т. С. Баженова, Н. П. Котова. — Санкт-Петербург: Троицкий мост, 2021. — 260 с. — ISBN 978-5-6044302-2-4.— URL: <https://www.iprbookshop.ru/99733.html>
2. Васюкова А. Т. Проектирование предприятий общественного питания: практикум / А. Т. Васюкова. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. — 144 с. — ISBN 978-5-394-03486-2. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110912.html>
3. Злобина Н. В. Развитие управления персоналом в системе менеджмента качества организации: монография / Н. В. Злобина, О. С. Артамонова. — Тамбов:

Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 124 с. — ISBN 978-5-8265-2449-7. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123041.html>

Тема 2. Управление сервисным обслуживанием в ресторане как процессом **Нормативные правовые документы**

1. Федеральный закон от 02.01.2000 N 29-ФЗ (ред. от 13.07.2020) "О качестве и безопасности пищевых продуктов" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022).
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1391-ст). <http://www.iso.org>
3. ГОСТ 30524-2013 Услуги общественного питания. Требования к персоналу.
4. ГОСТ 32692-2014 Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания.

Основная литература

1. Чернова Е. В. Ресторанное дело: учебное пособие / Е. В. Чернова, Т. С. Баженова, Н. П. Котова. — Санкт-Петербург: Троицкий мост, 2021. — 260 с. — ISBN 978-5-6044302-2-4. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/99733.html>
2. Федцов В. Г. Культура ресторанного сервиса: учебное пособие / В. Г. Федцов. — 7-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 248 с. — ISBN 978-5-394-03326-1. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85164.html>. — ЭБС «IPRbooks»
3. Говард Бехар Дело не в кофе: корпоративная культура Starbucks / Бехар Говард; перевод М. Суханова. — 8-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-5103-0. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86871.html>. — ЭБС «IPRbooks»
4. Васюкова А.Т. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Васюкова А.Т., Любецкая Т.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 416 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85624.html>. — ЭБС «IPRbooks»
5. Ермишкина И. Сервис в стиле casual. Стандарты обслуживания для хостес и официантов ресторана демокр. формата. М.: Издательство: Ресторанные ведомости, 2018 г.

Тема 3. Управление производственным процессом ресторана

Нормативные правовые документы

1. ГОСТ Р 51705.1-2001 Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования.
2. ГОСТ 30524-2013 Услуги общественного питания. Требования к персоналу.
3. ГОСТ 30389-2013 Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования.
4. ГОСТ 31987-2012 Услуги общественного питания. Технологические документы на продукцию общественного питания. Общие требования к оформлению, построению и содержанию.
5. ГОСТ Р 55889-2013 Услуги общественного питания. Система менеджмента безопасности продукции общественного питания. Рекомендации по применению ГОСТ Р ИСО 22000-2007 для индустрии питания.
6. ГОСТ Р 55051-2012 Услуги общественного питания. Общие требования к кейтерингу.

7. Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07.05.2015 г. № 281н).

8. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 17.04.2018 г. № 248н).

Основная литература

1. Васюкова А.Т. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Васюкова А.Т., Любецкая Т.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 416 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85624.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Чернова Е. В. Ресторанное дело: учебное пособие / Е. В. Чернова, Т. С. Баженова, Н. П. Котова. — Санкт-Петербург: Троицкий мост, 2021. — 260 с. — ISBN 978-5-6044302-2-4.— URL: <https://www.iprbookshop.ru/99733.html>

3. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. - М.: Инфра-М, 2019. - 312 с.

4. Шёнталер Ф. Бизнес-процессы: языки моделирования, методы, инструменты/ Франк Шёнталер, Андреас Обервайс, Томас Карле; пер. с нем. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 264 с.

Тема 4. Экономика и планирование операционной деятельности ресторана

Нормативные правовые документы

1. Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07 мая 2015 г. № 281н).

2. ГОСТ 32692-2014 Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания.

3. ГОСТ Р 51705.1-2001 Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования.

4. ГОСТ 31987-2012 Услуги общественного питания. Технологические документы на продукцию общественного питания. Общие требования к оформлению, построению и содержанию.

Основная литература

1. Чернова Е. В. Ресторанное дело: учебное пособие / Е. В. Чернова, Т. С. Баженова, Н. П. Котова. — Санкт-Петербург: Троицкий мост, 2021. — 260 с. — ISBN 978-5-6044302-2-4.— URL: <https://www.iprbookshop.ru/99733.html>

2. Фридман А. М. Экономика предприятия общественного питания: учебник для бакалавров / А. М. Фридман. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. — 463 с. — ISBN 978-5-394-03538-8. —URL: <https://www.iprbookshop.ru/110945.html>

3. Васюкова А. Т. Проектирование предприятий общественного питания: практикум / А. Т. Васюкова. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. — 144 с. — ISBN 978-5-394-03486-2. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110912.html>

4. Говард Бехар Дело не в кофе: корпоративная культура Starbucks / Бехар Говард; перевод М. Суханова. — 8-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-5103-0. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86871.html>.— ЭБС «IPRbooks»

5. Дубровин И.А. Экономика и организация пищевых производств [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дубровин И.А., Есина А.Р., Стуканова И.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 228 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85487.html>.— ЭБС «IPRbooks»

6. Любецкая Т.Р. Барное дело [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Любецкая Т.Р.— Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, 2019. — 180 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85351.html>. — ЭБС «IPRbooks»

Тема 5. Законодательные и нормативные документы в области безопасности пищевой продукции и менеджмента безопасности пищевой продукции

Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ (ред. от 02.07.2021) "О техническом регулировании" (с изм. и доп., вступ. в силу с 23.12.2021).

2. Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 021/2011 О безопасности пищевой продукции // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии [Электронный ресурс]. URL: http://www.gost.ru/wps/portal/pages/directions/techreg?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/gost/gostru/directions/technicalregulation/technicalregulationses/teh%20reg%20tc%20o%20bez%20pizh%20prod

3. Федеральный закон от 30.03.1999 N 52-ФЗ (ред. от 04.11.2022) "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения".

4. Федеральный закон от 02.01.2000 N 29-ФЗ (ред. от 13.07.2020) "О качестве и безопасности пищевых продуктов" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022).

5. Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07.05.2015 г. № 281н).

6. ГОСТ Р 51705.1-2001 Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования.

7. ГОСТ Р 55889-2013 Услуги общественного питания. Система менеджмента безопасности продукции общественного питания. Рекомендации по применению ГОСТ Р ИСО 22000-2007 для индустрии питания.

Основная литература

1. Чернова Е. В. Ресторанное дело: учебное пособие / Е. В. Чернова, Т. С. Баженова, Н. П. Котова. — Санкт-Петербург: Троицкий мост, 2021. — 260 с. — ISBN 978-5-6044302-2-4.— URL: <https://www.iprbookshop.ru/99733.html>

2. Серегин И. Г. Основы продовольственной безопасности России и системы менеджмента качества в соответствии с требованиями национальных и международных стандартов: учебное пособие / И. Г. Серегин, Б. В. Уша. — Санкт-Петербург : Квадро, 2021. — 412 с. — ISBN 978-5-906371-10-3. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117660.html> (дата обращения: 28.02.2023).

3. Еремеева Н. Б. Контроль качества продукции и услуг общественного питания: учебное пособие для СПО / Н. Б. Еремеева. — Саратов: Профобразование, 2021. — 205 с. — ISBN 978-5-4488-1228-6. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106828.html> (дата обращения: 28.02.2023).

4. Новикова И. В. Применение принципов ХАССП при производстве продуктов питания. Практикум: учебное пособие / И. В. Новикова, Е. А. Коротких, А. В.

Коростелев. — Воронеж: Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2018. — 56 с. — ISBN 978-5-00032-356-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86281.html> (дата обращения: 28.02.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

5. Донченко Л. В. Система менеджмента безопасности пищевой продукции: учебное пособие / Л. В. Донченко, А. А. Варивода, Е. А. Ольховатов. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 103 с. — ISBN 978-5-4487-0287-7.— URL: <https://www.iprbookshop.ru/77014.html>

Тема 6. Концепция предприятия питания. Этапы открытия заведения.

Практикум.

Нормативные правовые документы

1. ГОСТ 30524-2013 Услуги общественного питания. Требования к персоналу.
2. ГОСТ 30389-2013 Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования.

Основная литература

1. Чернова Е. В. Ресторанное дело: учебное пособие / Е. В. Чернова, Т. С. Баженова, Н. П. Котова. — Санкт-Петербург: Троицкий мост, 2021. — 260 с. — ISBN 978-5-6044302-2-4. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/99733.html> (дата обращения: 28.02.2023).
2. Васюкова А. Т. Проектирование предприятий общественного питания: практикум / А. Т. Васюкова. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. — 144 с. — ISBN 978-5-394-03486-2. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110912.html>
3. Эрик Рис Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Рис Эрик; перевод А. Стативка ; под редакцией Н. Нарциссовой. — 5-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 258 с. — ISBN 978-5-9614-5405-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86804.html> (дата обращения: 28.02.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Интернет-ресурсы

1. <http://www.pravo.gov.ru/> – Официальный интернет-портал правовой информации
2. www.nnir.ru – Российская национальная библиотека
3. <http://www.rsl.ru/> Российская государственная библиотека
4. <http://www.gpntb.ru/> Государственная публичная научно-техническая библиотека России
5. www.consultant.ru – Справочная правовая система «Консультант-Плюс»
6. www.garant.ru – Справочная правовая система «Гарант»
7. <http://e.lanbook.com/>– Электронная библиотечная система «Издательство «Лань».
8. <http://www.biblio-online.ru> – Электронная библиотека издательства «Юрайт».
9. <http://www.iprbookshop.ru> - Электронная библиотечная система IPRbooks.
10. <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе». Книги, статьи, документы и пр.

11. <http://www.urtp.ru/> - Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»
12. <http://e-library.ranepa.ru> - электронная библиотека РАНХиГС

Иные источники.

1. <http://economy.gov.ru/mines/main> - Министерство экономического развития Российской Федерации
2. <https://www.russiatourism.ru/> - Федеральное агентство по туризму Минэкономразвития РФ
3. <http://www.gks.ru/> - Федеральная служба государственной статистики
4. <http://www.fsrar.ru/> - Федеральная служба по регулированию алкогольного рынка
5. <https://www.frontdesk.ru/>
6. <http://restoranoff.ru/>
7. <https://www.business.ru/article/>
8. <http://www.horeca-magazine.ru/article/>
9. <http://www.SuperChefs.ru>
10. <http://restoranoved.ru/articles/>
11. <http://mir-restoratora.ru/>
12. https://www.retail-loyalty.org/journal_retail_loyalty/
13. <http://restcon.ru/>
14. <https://www.restaurantedge.com>
15. <https://www.foodservertips.com>
16. https://www.ey.com/ru/ru/industries/real-estate/real-estate_hospitality
17. <https://www.tourprom.ru/>
18. <https://www.travelline.ru/about/publication/>
19. <https://www.openbusiness.ru/>
20. <https://restorator.chef.ru/>
21. <https://utmagazine.ru/posts/8518-restorannyy-biznes>
22. <https://haccp-iso.ru/>
23. http://www.системы-качества.пф/haccp_haccp/
24. <http://study.com/academy/lesson/strategic-human-resource-management-definition-importance.html> -Strategic Human Resource Management: Definition & Importance

При подготовке к итоговой аттестации слушатели используют нормативные правовые документы, литературу, указанные по каждой теме дисциплины, интернет-ресурсы и компьютерные справочные правовые системы (Гарант, Консультант-Плюс, Кодекс).

4. Оценка качества освоения программы

Итоговая аттестация - зачет в форме тестирования с открытыми вопросами. Для успешного прохождения зачета необходимо правильно ответить на 14 вопросов из 20, что составляет 70% от общего количества тестовых заданий.

При ответе на любой вопрос тестового задания слушатель должен дать

развёрнутый ответ.

Таблица 6

**Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей
на итоговой аттестации в форме зачета**

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
1	2	3
70-100	«зачтено»	14-20 правильных ответов
0-69	«не зачтено»	0-13 правильных ответов

**Примерный перечень тестовых вопросов, выносимых на итоговую
аттестацию**

1. Характеристики организации как объекта управления. Объекты и субъекты управления.
2. Содержание управленческой деятельности с точки зрения характеристик организации.
3. Внутренняя среда организации, принципы ее структурирования, методы анализа.
4. Внешняя среда организации, принципы ее структурирования, методы анализа. Формы взаимодействия организации с внешней средой.
5. Формулирование организационных целей. Цели и подцели.
6. Система ключевых показателей эффективности (KPI) функционирования коммерческой организации.
7. Стратегическое планирование: необходимость и сущность.
8. Центры принятия решений и управленческие зоны. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
9. Информационное обеспечение менеджмента: назначение, функции, требования к управленческой информации.
10. Сферы применения информационных технологий в управлении.
11. Сущность и понятие «управленческая информация», её классификация и требования к ней.
12. Планирование как управленческая функция.
13. Организация и координация как управленческие функции.
14. Мотивирование как управленческая функция. Методы мотивирования персонала.
15. Место контроля в общей концепции управленческой деятельности, типы и объекты контроля.
16. Жизненный цикл организации. Концепции жизненного цикла организации Л. Грейнера и А. Адизеса. Характеристика основных этапов жизненного цикла.
17. Модель антикризисного управления. Модель Грейнера-Адизеса.
18. Организационная структура: потребность в ее конкретной модели. Типы организационных структур.

19. Организационная культура. Моделирование организационной культуры.
20. Управление организационными изменениями. Преодоление сопротивления персонала изменениям. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов.
21. Проектирование услуг и выбор процесса обслуживания.
22. Операционный менеджмент: понятие, содержание, цели, задачи и функции.
23. Инструменты и приемы операционного менеджмента в сфере предоставления услуг.
24. Операционная стратегия и конкурентоспособность компании. Базовые стратегии конкуренции: характеристики, отличительные черты.
25. Сущность операционной стратегии и ее взаимосвязь с корпоративной стратегией.
26. Процессный и функциональный подходы к управлению на предприятии.
27. Разработка стратегии. Пирамида разработки стратегии: корпоративная, деловая, функциональная и операционная.
28. Типы рисков в организации. Подходы к оценке рисков.
29. Ориентация на потребителя как ключевой принцип менеджмента качества. Внешние и внутренние потребители организации. Отслеживание и удовлетворение требований различных групп потребителей.
30. Сущность понятия «качество». Качество как источник конкурентного преимущества. Современные концепции управления качеством.
31. Категории качества продуктов и услуг. Система менеджмента качества: основные группы требований, структура и управление документацией системы менеджмента качества.
32. Оценка персонала: методы и критерии.
33. Сравнительная характеристика внутренних и внешних источников набора персонала. Организация работы по адаптации вновь принятых работников в организацию.
34. Оценка степени удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей. Понятие лояльности потребителей.
35. Стратегии охвата рынка. Недифференцированный, дифференцированный, целевой маркетинг.
36. Методы измерения отношения потребителей. Шкала Осгуда. Шкала Лайкерта.
37. Жизненный цикл товара, его этапы. Матрица БКГ.
38. Товарный ассортимент и товарная номенклатура, управление ими.
39. Виды и методы стимулирования сбыта. Личная продажа как элемент коммуникационной и сбытовой политики.
40. Классификация предприятий общественного питания в соответствии с ГОСТом ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания».
41. Влияние концепции заведения на организацию производства предприятия питания: на примере любой концепции.
42. Понятие программы комплексного управления качеством обслуживания гостей в ресторане/баре. Критерии оценки качества.

43. Методы контроля качества обслуживания гостей в ресторане. Основные факторы, влияющие на качество обслуживания гостей в зале ресторана.
44. Основные принципы системы безопасности пищевой продукции НАССР.
45. Основы экспертизы и товароведения продовольственных товаров.
46. Инвентаризация на предприятиях общественного питания: цели и задачи, состав, порядок проведения, анализ результатов и выводы
47. Алгоритм составления меню: этапы, расчеты, запуск. Типология меню.
48. Разработка политики закупок. Методы поиска, выбора и оценки поставщика, типы договорных отношений в ресторанном бизнесе.
49. Требования охраны труда, производственной санитарии и пожарной безопасности в ресторане.
50. Виды, категории и характеристика нормативных документов по санитарии и гигиене предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса.
51. Принципы планирования потребностей в работниках зала ресторана и бара и порядок расчета их необходимого количества с учетом праздничных дней и сезонных факторов.
52. Классификация предприятий общественного питания в соответствии с ГОСТом ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания».
53. Влияние концепции заведения на организацию производства предприятия питания: на примере любой концепции.
54. Системный подход к операционному управлению рестораном.
55. Автоматизация учёта в ресторане. Критерии выбора информационного продукта.
56. Методы разработки «винной» политики и определения оптимального количества вин и напитков в винотеке ресторана.
57. Влияние концептуальной политики организации на формирование «винной» политики ресторана. Требования, предъявляемые к винотекам.
58. Понятие программы комплексного управления качеством обслуживания гостей в ресторане/баре. Критерии оценки качества.
59. Методы контроля качества обслуживания гостей в ресторане. Основные факторы, влияющие на качество обслуживания гостей в зале ресторана.
60. Основные принципы системы безопасности пищевой продукции НАССР.
61. Основы экспертизы и товароведения продовольственных товаров.
62. Инвентаризация на предприятиях общественного питания: цели и задачи, состав, порядок проведения, анализ результатов и выводы
63. Содержание технологического проекта по оснащению предприятия общественного питания: порядок составления, цели и задачи, пользователи, этапы реализации, контроль за соблюдением.
64. Организация снабжения предприятия питания продуктами для производства блюд.
65. Разработка политики закупок. Методы поиска, выбора и оценки поставщика, типы договорных отношений в ресторанном бизнесе.
66. Контроль движения, сохранности и правильности расходования продукции внутри предприятия питания по точкам производства и продаж.

67. Формирование системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов предприятия питания.
68. Требования охраны труда, производственной санитарии и пожарной безопасности в организациях питания.
69. Основные экономические показатели деятельности предприятий ресторанного бизнеса.
70. Виды, категории и характеристика нормативных документов по санитарии и гигиене предприятий ресторанного бизнеса.
71. Система отчётности о результатах продаж блюд и напитков в зале ресторана / бара и услуг ресторана.
72. Этапы действий по проектированию и запуску ресторана/бара. Роль менеджера в процессе открытия ресторана.
73. Управление текущей деятельностью предприятия питания.
74. Производственный цикл предприятия питания.
75. Операционное планирование на предприятиях питания. Виды операционных планов.
76. Организационная и управленческая структура предприятия питания. Функции структурных подразделений предприятия питания.
77. Операционные показатели работы ресторана/бара и порядок их расчета.
78. Организация складской группы: структура, расчет необходимой площади и мощностей в зависимости от формата заведения.
79. Основные производственные процессы на предприятиях питания полного цикла.
80. Организация работы кухни: оснащение, поточность, производственные циклы (на примере любого цеха).
81. Перечень необходимой технической документации, обязательной к разработке на этапе планирования организации производства.
82. Организация и контроль за соблюдением мер безопасности на предприятиях общественного питания.
83. План производственного контроля: содержание, отличия в зависимости от типа предприятия, последствия при нарушении.
84. Понятие товарного соседства, основные товарные группы, правила маркировки и сроки хранения, последствия при нарушении.
85. Инновационное технологическое оборудование на предприятиях общественного питания: образцы, применение, содержание новации.
86. Функции и виды каналов сбыта ресторана/бара гостиницы с каналами сбыта.
87. Особенности ценообразования в ресторанном бизнесе. Технологии максимизации доходов ресторана/бара.
88. Конкурентоспособность ресторана/бара. Специфика выявления конкурентных преимуществ ресторана/бара.
89. Сменность персонала и типология заработной платы в ресторанном бизнесе. Влияние типа заработной платы на управляемость персонала.
90. Текучесть кадров в ресторанном бизнесе и методы удержания персонала. Критический показатель текучести кадров и его влияние на устойчивость ресторанного предприятия

91. Операционные показатели работы ресторана/бара и порядок их расчета.
92. ГОСТ 31985-2013 «Услуги общественного питания. Термины и определения».
93. ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования».
94. Требования к персоналу в соответствии с ГОСТ 30524-2013 «Услуги общественного питания. Требования к персоналу».
95. ГОСТ 31987-2012 «Услуги общественного питания. Технологические документы на продукцию общественного питания. Общие требования к оформлению, построению и содержанию».
96. ГОСТ 32692-2014 Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания.
97. ГОСТ 32692-2014 Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания.
98. Применение профстандартов в управлении персоналом: подбор, оценка и обучение. Правила использования профстандарта организации.
99. Квалификационные требования к работникам ресторанного бизнеса в соответствии с профессиональным стандартом «Руководитель предприятия питания».

Таблица 7

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Управление ресурсами департаментов (служб, отделов) предприятия питания.	Знает: - законодательство Российской Федерации, регулирующее деятельность предприятий питания; - основы организации, планирования и контроля деятельности подчиненных; - теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; - основы финансового, бухгалтерского и статистического учета на предприятиях питания. Умеет: - владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребностей предприятий питания в материальных и трудовых ресурсах; - осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности предприятия питания; - владеть навыками деловых и межличностных коммуникаций. Владеет навыками: - оценки материальных ресурсов департаментов (служб, отделов); - оценки функциональных возможностей персонала департаментов (служб, отделов); - планирования текущей деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания; - координации и контроля деятельности департаментов (служб, отделов).
ПСК-2. Сбор информации о процессе	Знает: - российское и международное законодательство, локальные нормативные акты, отчетные документы, необходимые для выполнения

<p>подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации.</p>	<p>процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - теории процессного управления; - принципы классификации процессов; - методы структурирования процессов; - основы операционного менеджмента; - методы сбора информации (наблюдение, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техника проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон). <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать информацию о границах процесса, требования к процессу, цели процесса или административного регламента; - анализировать зоны ответственности, заинтересованные стороны процесса, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента; - анализировать состав и последовательность операций, составляющих процесс или административный регламент; - находить необходимые документы и информацию о процессе или административном регламенте в бумажном и электронном виде в информационных системах; - выполнять наблюдения, интервью и анкетирование. <p>Владеет навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определения цели, границ процесса, входов и выходов процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; - определения заинтересованных сторон, собственника и участников процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; - выяснения последовательности выполнения работ в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; - сбора информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации.
---	---