

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт гастрономии
Базовая кафедра высшей школы ресторанного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.В. Здрестова-Захаренкова
« ___ » _____ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.16 "Высшая школа ресторанного менеджмента"

Формирование эффективной социальной политики предприятий
ресторанного бизнеса

Научный
руководитель

подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

А.С. Данилова

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

451728041

номер зачетной книжки

ИГ17-01Б-РМ

номер группы

Н.А. Хрункова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

подпись, дата

А.С. Данилова

инициалы, фамилия

Красноярск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА	5
1.1 Социальная политика предприятий ресторанного бизнеса как основа эффективного управления	5
1.2 Структура и функции корпоративной социальной политики.....	9
1.3 Инструменты оценки эффективности социальной политики	14
2 [Изъята].....	Error! Bookmark not defined.
3	
[Изъята].....	Error!
or! Bookmark not defined.	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	25
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	29

ВВЕДЕНИЕ

Как показывает общемировая практика многие компании стремятся решать социальные проблемы местного сообщества и собственного персонала. От решения социальных проблем зависит качество и уровень жизни населения, что, в свою очередь, ведет к социальной стабильности в государстве. На сегодняшний день проблемы развития практик социальной ответственности бизнеса активно обсуждаются в российском экспертном сообществе. Однако, в основном представлен опыт крупных отечественных предприятий, которые обладают значительным финансовым ресурсом.

Несмотря на большое количество работ, посвященных исследованию проблем социальной ответственности организаций, вопросы развития практик социальной ответственности в сфере общественного питания пока остаются малоизученными, хотя актуальность их несомненна. Предприятия питания, развивая социально-ответственную политику, выстраивают положительную установку в обществе к потреблению качественных продуктов, а также привлекают к трудовой деятельности квалифицированный персонал для удовлетворения нужд потребителя услуг. Это объясняет актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Целью бакалаврской работы является анализ системы управления социальной политикой предприятия общественного питания на материалах холдинга «Bellini Group».

В ходе выполнения бакалаврской работы для достижения указанной цели предполагается решение следующих задач:

- изучить систему управления социальной политикой организации предприятия общественного питания;
- проанализировать и оценить эффективность управления социальной политикой холдинга «Bellini Group».
- разработать направления повышения эффективности системы управления социальной политикой холдинга «Bellini Group».

Объектом бакалаврской работы - холдинг «Bellini Group».

Предметом исследования бакалаврской работы являются управленческие отношения, направленные на совершенствование социальной политики холдинга.

Предметом защиты выступают направления совершенствования системы управления социальной политикой холдинга «Bellini Group».

Анализ степени научной разработанности проблемы социальной политики в сфере общественного питания свидетельствует, что изучение данного вопроса еще не вышло на достаточный уровень исследования. Сектор общественного питания рассматривается преимущественно с экономических позиций, связанных с монетарной стороной вопроса. Однако не менее актуальной и значимой проблемой является управление социальной политикой предприятий общественного питания в условиях, когда общество и государство предъявляет к данным структурам новые требования. Отечественных и зарубежных работ по управлению социальной политикой предприятий общественного питания недостаточно, они носят фрагментарный характер. Особый интерес для данного исследования представляют публикации авторов А.А. Воронова, Ю.А. Зобнина, М. Томсона, А.А. Филатова, отражающие проблематику управления социальной политикой в сфере общественного питания.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 122 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 43 рисунками; 38 таблицами; включает 4 приложения. Список использованных источников содержит 49 источников.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

1.1 Социальная политика предприятий ресторанного бизнеса как основа эффективного управления

В сфере ресторанного бизнеса рыночные отношения получили наибольшее развитие и способствуют формированию эффективного механизма удовлетворения потребностей населения в услугах по организации внедомашнего питания и досуга.

В условиях дореформенного периода развития экономики направление ресторанного бизнеса рассматривалось как отрасль, основной целью которой являлось удовлетворение потребности населения в услугах по организации питания. Определенной спецификой советской системы общественного питания являлось одномоментное массовое обслуживание населения как в общедоступных организациях общественного питания, так и при промышленных предприятиях [23].

В настоящее время миссия организаций ресторанного бизнеса заключается в удовлетворении персонифицированных потребностей населения не только в услугах по организации питания, но и по организации досуга и отдыха населения.

Меняется содержание функций, выполняемых предприятиями ресторанного бизнеса. Наряду с производственной, торговой функциями и функцией организации питания необходимо выделить такую их функцию как «организация досуга и социальных мероприятий населения», так как эффективность, конкурентоспособность организаций напрямую зависит от ее реализации.

В большинстве исследуемых источников информации предприятия ресторанного бизнеса относятся к категории «общественного питания».

Термин «общественное питание» нами рассматривается как «отрасль национального хозяйства, специфический вид экономической деятельности по удовлетворению потребностей населения в сфере внедомашнего питания и организации досуга путем производства, реализации и организации потребления продукции собственного производства и покупных товаров, оказания разнообразных услуг населению с целью получения прибыли» [32].

В таблице 1.1 приведем несколько различных определений общественного питания.

Таблица 1.1 – Определения общественного питания

Источник/Автор	Определение
ГОСТ Р 50762-2007	Предприятие, предназначенное для производства, реализации и (или) организации потребления продукции общественного питания, включая кулинарную продукцию, мучные кондитерские и булочные изделия
А. Н. Азрилян, Словарь экономических терминов	Подотрасль торговли, специализирующаяся на изготовлении пищевой продукции, годной к немедленному потреблению или продаже потребителям, и обслуживании процесса потребления.
Р. А. Прохоров, Большой медицинский словарь	Система специализированных предприятий (столовых, буфетов, кафе, закусочных, ресторанов и т. д.), в которых осуществляется питание.
ГОСТ 30602-97	Совокупность предприятий различных организационно-правовых форм и граждан-предпринимателей, занимающихся производством, реализацией и организацией потребления кулинарной продукции
К. Б. Ушаков, Толковый словарь Ушакова	Отрасль народного хозяйства, призванная обеспечить население полноценным питанием. Оно освобождает трудящихся от непроизводительного труда в домашнем хозяйстве, увеличивает свободное время

Таким образом, в данной бакалаврской работе мы будем придерживаться авторского определения термина «общественное питание»: общественное питание – это одно из наиболее актуальных направлений сферы услуг в современном мире, которое включает в себя комплекс организаций разного производственного профиля от ресторанов до кейтеринга и продажи готовых продуктовых наборов для домашней готовки.

Поскольку предприятия ресторанного бизнеса – это и «социальные предприятия», то выбор темы является весьма актуальным. Сложность и многогранность вопроса управления социальной политикой предприятий

ресторанного бизнеса обусловили отсутствие единого научного подхода к трактовке данного вопроса. Сегодня в научной литературе существуют различные теоретические подходы к понятию управления и определению социальной политики.

Определения данного термина разных авторов представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Определения термина «социальная политика» разных авторов

Автор	Определение
О. Н. Исайчева	Деятельность руководящего персонала по созданию условий для обеспечения граждан работой, охраной труда, перераспределению доходов, забота об образовании, семье, здоровье с позиции постоянного улучшения социального обеспечения персонала
Н. А. Волгин	Обеспечение социальной устойчивости персонала организации, его социальной безопасности
А. Костин	Социально ответственный бизнес через вложения и мероприятия организации по социальному развитию собственного персонала, а также благотворительные проекты местного и федерального значения для нуждающихся слоёв населения, а также в различных областях образования, культуры, спорта
Ф. Бурджалов	Социальная активность, которая отражается «.. на переменах в структуре трудовых издержек. Последние касаются соотношения основных компонентов оплаты труда в виде собственно заработной платы и социальных выплат»
Н. Усатый	Деятельность работодателей и менеджмента по реализации социальных прав и гарантий наёмных работников, согласованию социальных интересов

Социальную политику можно трактовать в узком и широком смыслах слова. В узком смысле социальная политика - это деятельность государства или других субъектов по улучшению социального положения определенных социальных групп, слоев и общностей, например, детей, студентов, пенсионеров, инвалидов. В широком смысле слова социальная политика представляет собой деятельность государства или других субъектов социальной политики, направленную на улучшение социальной сферы в целом [11].

Согласно более обширному подходу, социальную политику можно рассмотреть через призму конкретной сферы деятельности, в частности, ресторанной, подразумевающей проведение комплексной социальной политики предприятиями ресторанного бизнеса (благотворительность,

поддержка отдельных категорий граждан – детей, студентов, пенсионеров, льготные условия кредитования населения, оказание спонсорской поддержки в проведении культурных и спортивных мероприятий, обеспечение достойных условий труда работников заведений общественного питания).

Третий подход заключается в разработке определенных нормативно-правовых актов, затрагивающих вопросы социальной политики на международном, общегосударственном и организационном уровнях. Например, на международном уровне таким нормативно-правовым актом является «Декларация Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда», на общегосударственном - Конституция Российской Федерации , ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», на уровне предприятий ресторанного бизнеса – нефинансовые социальные отчеты, корпоративные кодексы.

Четвертый подход связан с определением различных форм реализации социальной политики, к которым следует относить социальное партнерство с клиентами, сотрудниками, деловыми партнерами, органами государственной власти и местного самоуправления, общественными организациями, благотворительность, финансовую и спонсорскую поддержку [24].

Необходимо разграничить понятия социальная ответственность и социальная политика предприятия.

Реализация социальной политики предприятия осуществляется на добровольной основе. При этом, компании, заявляющие себя как социально ответственные, приобретают ряд преимуществ: улучшение имиджевых характеристик, повышение эффективности работы своих сотрудников, что косвенно влияет на улучшение финансовых показателей [27].

Корпоративная социальная ответственность организации предполагает соблюдение интересов самой компании, акционеров, клиентов, сотрудников и деловых партнеров, с одной стороны, и органов государственной и

муниципальной власти, общественных организаций, населения города – с другой [27].

1.2 Структура и функции корпоративной социальной политики

Корпоративная социальная политика - это сложное понятие, включающее в себя как профессиональную, так и морально-этическую стороны. Предприятия ресторанного бизнеса по своему усмотрению реализуют меры социальной политики, сроки и объемы проведения социальных программ. Нормы социальной политики скорее можно считать этическими, нежели обязательными для исполнения [38].

Некоторые авторы рассматривают механизм управления социальной политикой как фактор обеспечения устойчивого развития региона. Ю.М. Егорова считает, что обеспечение сбалансированности экономического, экологического и социального развития региона может быть достигнуто в рамках социального партнерства. С.В. Большаков связывает более высокую степень участия крупного бизнеса в реализации социальной политики с тем, что интенсивность затрат на социальную политику прямо зависит от состояния бизнеса: по мере укрепления его экономических позиций реализуется долгосрочная стратегия социального развития. Исследовательские позиции А.Е. Чириковой сводятся к пониманию социальной политики как сферы интересов бизнес-компаний. А.Е. Чирикова связывает участие бизнеса в социальной политике с тем, что в бизнес-среде отсутствуют единые ориентиры, «каждая компания, исходя из собственных интересов, определяет параметры своей социальной деятельности».

В контексте обобщения разнообразных позиций исследования реального содержания социальной политики можно выделить несколько наиболее типичных подходов. Отообразим их схематично.

Так, А.С. Минзов акцентирует две основные составляющие СП (таблица 1.3): внутреннюю (т.е. социальную деятельность, осуществляемую

для сотрудников предприятия) и внешнюю (осуществляемую за рамками компании на территории ведения бизнеса) [27].

Таблица 1.3 - Составляющие КСП по мнению А.С. Миронова [27]

Внутренняя составляющая	Развитие персонала, повышение профессионально-квалификационного уровня работников;
	Создание безопасных условий труда;
	Формирование корпоративной культуры;
	Оказание медицинской помощи и оздоровление работников и членов их семей;
	Привлечение и поддержка молодежи, реализация образовательных проектов;
	Проведение спортивных и культурных мероприятий;
	Оказание материальной помощи, предоставление льгот работникам и членам их семей; помощь ветеранам; реализация детских программ
Внешняя составляющая	Поддержка образовательных учреждений;
	Сотрудничество с религиозными организациями;
	Поддержка жилищно-коммунального хозяйства и объектов культурно-исторического значения;
	Поддержка социально незащищенных слоев населения;
	Оказание поддержки детству и юношеству;
	Борьба с наркоманией, алкоголизмом;
Спонсирование культурных и спортивных мероприятий;	

Несколько иной методологический подход реализован А.Б. Каримовым [28], который выделяет такие направления реализации СП, как: социальное развитие, социальное партнерство, социальная ответственность (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Составляющие СП по мнению А.Б. Каримова [28]

Социальное развитие	Профессиональное образование;
	Раскрытие инновационного потенциала на предприятии;
	Нематериальная мотивация персонала;
	Обеспечение жильем работников
Социальное партнерство	Политика предприятия по оплате труда
	Материальные выплаты и компенсации;
	Система личного и медицинского страхования;
	Негосударственное пенсионное обеспечение;
	Санаторно-курортное обеспечение
Социальная ответственность	Сохранение национально –культурной самобытности, поддержка культуры;
	Содействие социальным группам и общественным объединениям,
	Создание нормальных условий труда

Емкой в научном и практическом плане представляется позиция Е.И. Нечаевой, которая выделяет направления КСП в соответствии со структурой ее объекта - совокупного работника компании (рис. 1.7) [22].

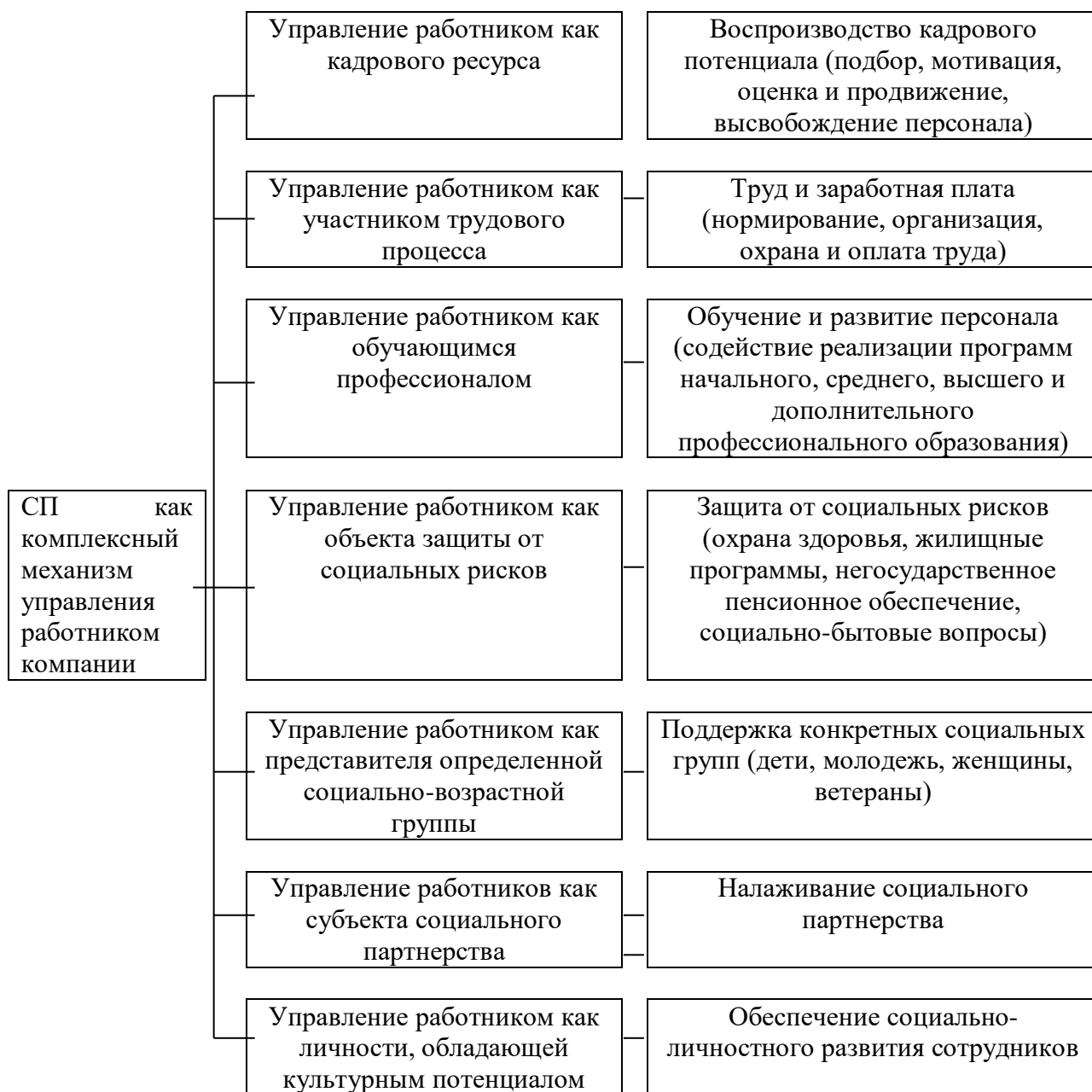


Рисунок 1.7 – Составляющие КСП по мнению Е.И. Нечаевой [22]

Развивая данный «объектный» подход к пониманию КСП, представляется возможным выделить ее основные направления, при этом корпоративная социальная политика трактуется как механизм управления внутрифирменных трудовых отношений. В свете этой принципиальной постановки вопроса представляется возможным выявить авторский подход к

данному понятию в укрупненных блоках КСП, представленный в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Подход к определению факторов формирования корпоративной социальной политики

Группа факторов	Направления
Факторы, обеспечивающие стабильность	<p><i>Дополнительные стимулы для персонала:</i> Получение медицинского обслуживания; Работа профсоюза; Предоставление субсидий на питание, оплата транспортных расходов <i>Психологический климат:</i> Удовлетворенность работника работой Удовлетворенность кадровой политикой Удовлетворенность морально-психологическим климатом</p>
Факторы, обеспечивающие безопасность	<p><i>Охрана труда:</i> Проведение регулярных аттестаций рабочих мест по условиям труда; Обеспечение работников спецодеждой, осуществление лечебно-профилактических и санитарно-гигиенических мероприятий; Совершенствование системы обучения персонала охране труда; Улучшение условий труда;</p>
Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества предприятия для работников	<p><i>Подготовка и переподготовка кадров:</i> Оказание помощи в обустройстве новому месту жительства молодым специалистам; Взаимодействие с высшими учебными заведениями; Проведение общекорпоративных семинаров-совещаний, направленных на выработку согласованных компетенций руководителей и специалистов; <i>Социальные программы:</i> Осуществление закупки путевок в санаторий работникам и членам их семей, организация оздоровления детей работников; Поддержка интереса работников и членов их семей к занятиям физкультурой и спортом (турниры и спортивно-массовые мероприятия); Развитие корпоративного волонтерства: участие в добровольных акциях, помощь ветеранам, субботники по благоустройству города;</p>
Факторы, обеспечивающие финансовую привлекательность	<p><i>Вознаграждение и мотивация:</i> Размер заработной платы; Размер премии, надбавок; Предоставление дополнительного социального пакета работника, достигшим высоких результатов в виде льготного кредитования, дополнительных отпускных; Предоставление наиболее отличившимся работникам корпоративных наград</p>

Таким образом, можно предположить, что социальная политика влияет как на элементы трудовых отношений, так и на улучшение показателей качества и уровня трудовой жизни. Данное влияние продемонстрировано в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Влияние социальной политики предприятия на систему внутрифирменных трудовых отношений

Составляющие внутрифирменных трудовых отношений	Влияние КСП: общая характеристика
«Забота» – внутренние социальные инвестиции в человеческий капитал, включая затраты на рост компетентности работников, охрану их труда и здоровья, развитие корпоративной культуры;	Развитие социальной политики способствует сглаживанию конфликта интересов участников трудового процесса и трудовых отношений; позволяет установить некий баланс интересов в системе внутрифирменных трудовых отношений. Проявляется это, в том числе, в формировании благоприятной среды обитания и создании благоприятных условий для трудовой деятельности человека. Реализация социально значимых проектов и программ способствует развитию систем (институтов) дополнительного социального страхования работников, расширяет систему профессиональной подготовки как на макроуровне, так и на уровне регионов и отдельных предприятий. Руководитель пользуется авторитетом, но при этом стиль его руководства не слишком авторитарный
«Добросовестность» – внутренние социальные инвестиции в развитие отношений с потребителями, партнерами, инвесторами, кредиторами, конкурентами;	Социальная политика предприятия способствует развитию трудовых отношений на основе принципов партнёрства, солидарности и субсидарности, взаимопомощи и взаимопонимания. Именно эти принципы лежат в основе современной концепции внутрифирменных трудовых отношений.
«Сопричастность» – внешние социальные инвестиции в развитие материальной среды (экология, благоустройство, ЖКХ), а также социальное и гуманитарное развитие (здравоохранение, культура и искусство, образование, профессиональная деятельность, спорт и т.п.);	Социальные инвестиции (финансовые средства, материальные, технологические, управленческие, информационные ресурсы), направляемые бизнесом на реализацию общественно значимых проектов и корпоративных социальных программ, способствуют учёту интересов участников и достижению положительных социально-экономических эффектов как для самого бизнеса, так и для субъектов трудовых отношений.
«Успех» – внешние социальные инвестиции, оцениваемые с точки зрения бизнеса: рост его известности, признания и уважения, стабильность и развитие итоговых экономических показателей.	Формирование положительной репутации компании влияет на концепцию качества трудовой жизни – восприятие человеком своего положения в обществе (коллективе)

По нашему мнению, функция цели развития корпоративной социальной политики должна быть функцией качества трудовой жизни и достойного труда как основополагающий критерий оценки развития внутрифирменных трудовых отношений ($F_{ктж} \rightarrow \max$, где F – функция цели; $ктж$ – качество трудовой жизни) [46].

В отечественной практике наиболее комплексный подход к реализации социальной политики демонстрируют нефтегазовые и металлургические компании, которые являются одними из первых современных российских предприятий, начавших проведение активной социальной деятельности. В отличие от них российский сектор общественного питания в значительно меньшей степени осуществляет социальную политику. В основном эффективное управление социальной политикой осуществляют крупные компании, планирующие долгосрочную деятельность и продолжительные взаимоотношения со своими клиентами, работниками, акционерами и партнерами. Крупные отечественные ресторанные сети стремятся выйти на международный уровень ведения бизнеса, для которого все более значимым становится реализация комплексной социальной политики.

1.3 Инструменты оценки эффективности социальной политики

Социальная политика включает в себя два основных направления: внешнее и внутреннее, которые должны оцениваться прежде всего по совокупности количественных и качественных показателей (табл. 1.7).

Таблица 1.7 - Показатели оценки эффективности элементов социальной политики организации по основным направлениям

N п/п	Направление социальных программ организации	Показатели эффективности социальных программ в рамках данного направления
1.	Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> - количество руководителей и специалистов, прошедших переподготовку; - объем средств, выделенных организацией на обучение и переподготовку персонала;

N п/п	Направление социальных программ организации	Показатели эффективности социальных программ в рамках данного направления
		<ul style="list-style-type: none"> - средний уровень заработной платы персонала; - количество рабочих, прошедших обучение; - объем средств, выделенных организацией на предоставление социального пакета и премиальные выплаты персоналу; - количество часов обучения в расчете на одного сотрудника
2.	Охрана здоровья и безопасные условия труда	<ul style="list-style-type: none"> - количество сотрудников, получивших путевки в дома отдыха, санатории, профилактории и т.п. за счет организации; - объем средств, выделенных организацией на медицинское обслуживание сотрудников на предприятии; - объем средств, выделенных организацией на охрану труда и технику безопасности; - объем средств, выделенных организацией на поддержание санитарно-гигиенических и эргономических условий труда; - объем средств, выделенных организацией на поддержку материнства и детства
3.	Социально ответственная реструктуризация	<ul style="list-style-type: none"> - количество переподготовленных сотрудников из числа высвобождаемых из организации; - объем средств, выделенных организацией на выходные пособия; - объем средств, выделенных организацией на переобучение высвобождаемых сотрудников; - объем средств, выделенных организацией на содействие трудоустройству высвобождаемых сотрудников
4.	Природоохранная деятельность и ресурсосбережение	<ul style="list-style-type: none"> - количество проведенных акций по озеленению, субботников и прочих аналогичных мероприятий; - объем средств, выделенных организацией на организацию экологически безопасного производственного процесса; - объем средств, выделенных организацией на возведение очистных сооружений
		<ul style="list-style-type: none"> - объем средств, выделенных на участие в благотворительных акциях; - объем средств, выделенных организацией на проведение программ и акций поддержки социально незащищенных слоев населения; - объем средств, выделенных организацией на спонсирование местных культурных, образовательных и спортивных объектов и мероприятий; - количество людей, получивших в той или иной форме помощь от организации;

N п/п	Направление социальных программ организации	Показатели эффективности социальных программ в рамках данного направления
		<ul style="list-style-type: none"> - объем средств, выделенных организацией на поддержку детства и юношества; - объем средств, выделенных организацией на поддержку жилищно-коммунального хозяйства и объектов культурно-исторического значения; - объем средств, выделенных организацией на поддержку социально значимых исследований и кампаний
6.	Добросовестная деловая практика	<ul style="list-style-type: none"> - объем средств, выделенных организацией на публикацию информации об организации для бизнес-партнеров, клиентов и прочих заинтересованных в деятельности организации сторон (корпоративный сайт, информационные брошюры и др.); - объем средств, выделенных организацией на проведение программ сотрудничества с органами государственного управления, ассоциациями потребителей, профессиональными объединениями и прочими общественными организациями; - объем средств, выделенных организацией на обучение поставщиков, бизнес-партнеров и прочих заинтересованных в деятельности организации сторон; - объем средств, выделенных организацией на проведение программ содействия малому бизнесу

При этом нужно отметить, что последовательность названных показателей отражает их значимость с точки зрения предоставления информации о социальных программах.

Можно выделить общеэкономические тенденции развития вышеуказанных показателей в Российской Федерации, которые существенно отличаются от зарубежных тенденций в силу специфики развития рыночной экономики и российского менталитета. Организации должны учитывать нижеперечисленные тенденции не только при оценке, но и при формировании своих социальных программ, поскольку даже самые крупномасштабные затраты на внутренние и внешние социальные программы могут оказаться неэффективными в силу их нерационального распределения в пределах каждого направления либо неверного представления при оценке их экономической и социальной эффективности.

Можно выделить ряд базовых экономических и социальных индикаторов, позволяющих дать качественную и количественную оценки состояния внутренней социальной политики предприятий ресторанного бизнеса (рис. 1.8).

Экономические индикаторы	Социальные индикаторы
<ul style="list-style-type: none"> - профессиональное развитие и обучение персонала - предоставление качественных ресторанных услуг - система мотивации персонала 	<ul style="list-style-type: none"> - медицинское страхование - пенсионное страхование - уровень доверия в организации - социальное партнерство

Рисунок 1.8 - Индикаторы внутренней социальной политики [14]

Система мотивации персонала как индикатор включает в себя регулирование труда и заработной платы, применение разветвленной системы премирования, обеспечение достойной оплаты труда, организацию пенсионных систем страхования, социальные выплаты, льготы, гарантии и компенсации. В качестве критериев оценки системы мотивации применяются соотношение среднедушевых денежных доходов и величины прожиточного минимума, показатель среднемесячной заработной платы [21].

Исходя из методологических приоритетов, определяющихся выбором в качестве базовой теории социального управления, «управление социальной политикой предприятий ресторанного бизнеса» можно представить как системное управленческое воздействие на социальные процессы, направленное на достижение целей реализации социальной политики предприятиями ресторанного бизнеса и решение социальных задач, стоящих перед ресторанным сектором. Соответственно, управленческие и социальные факторы являются определяющими в развитии предприятий ресторанного бизнеса.

Проблема мотивации работников предприятий ресторанного бизнеса рассмотрена в исследовании, проведенном Ю.М. Шабановым и В.В. Бондаренко [48]. Авторами был осуществлен анкетный опрос работников предприятий ресторанного бизнеса (n=258) и экспертный опрос руководителей (n=24), осуществляющих свою деятельность в заведениях

общественного питания крупных городов России. В результате проведенного исследования, авторы пришли к выводу, что самой эффективной мотивацией для работников предприятий ресторанного бизнеса является денежное поощрение (3,58 балла), возможность карьерного роста (3,51 балла) и морально-психологический климат в коллективе 33 (3,45 балла). Другие способы мотивации набрали значительно меньшие оценки, что свидетельствует о недостаточно высоком уровне лояльности персонала и приверженности поставленным целям [48].

Профессиональное развитие и обучение сотрудников обеспечивает развитие на рабочем месте и предполагает проведение курсов переподготовки и повышения квалификации, корпоративных тренингов и семинаров, возможность получения дополнительного образования. Обучение позволяет сотрудникам освоить навыки, необходимые для выполнения текущих задач. Критериями оценки данного показателя является число работников предприятий ресторанного бизнеса, прошедших обучение (в процентном соотношении от общей численности сотрудников), распределение затрат на оплату переобучения и повышения квалификации.

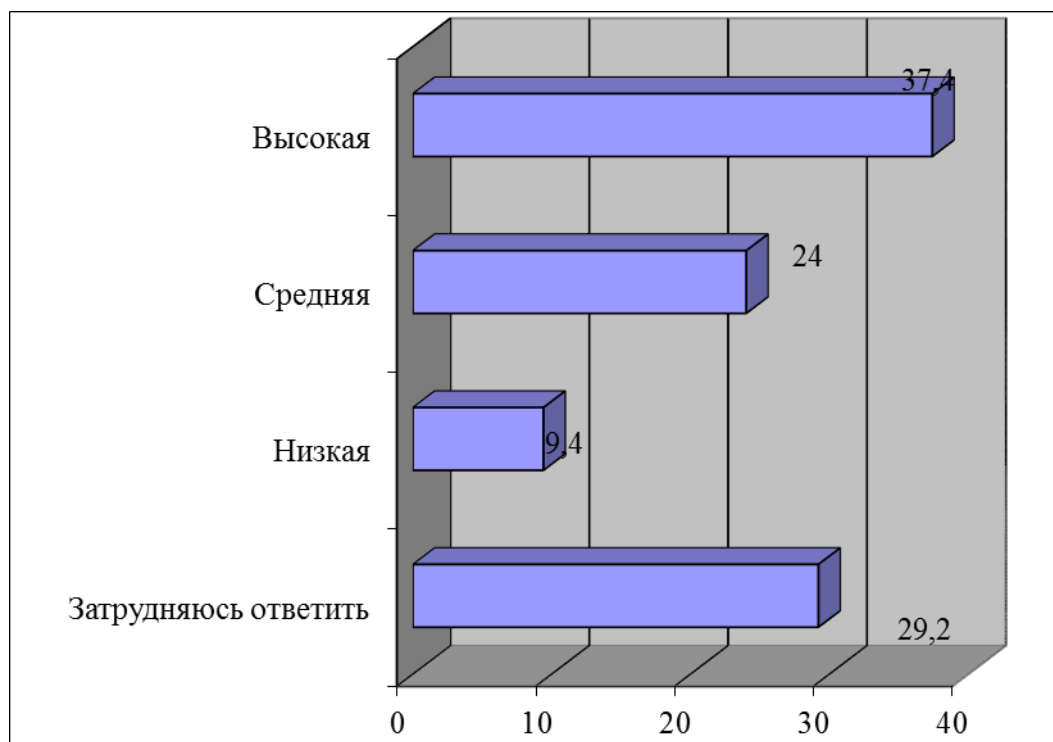


Рисунок 1.9- Оценка степени важности проведения социальной политики в секторе общественного питания по мнению сотрудников [31]

Уровень занятости определяется коэффициентом текучести кадров (в процентном отношении от общего количества сотрудников). Существует показатель сокращения численности работников, который определяется коэффициентом сохранения рабочих мест (в процентном отношении от количества рабочих мест на начало года).

Предоставление равных возможностей для сотрудников в области занятости предполагает продвижение по службе (наличие в ресторанной сети кадрового резерва), оплату труда, предоставление льгот, гарантий и компенсаций, условия занятости [5].

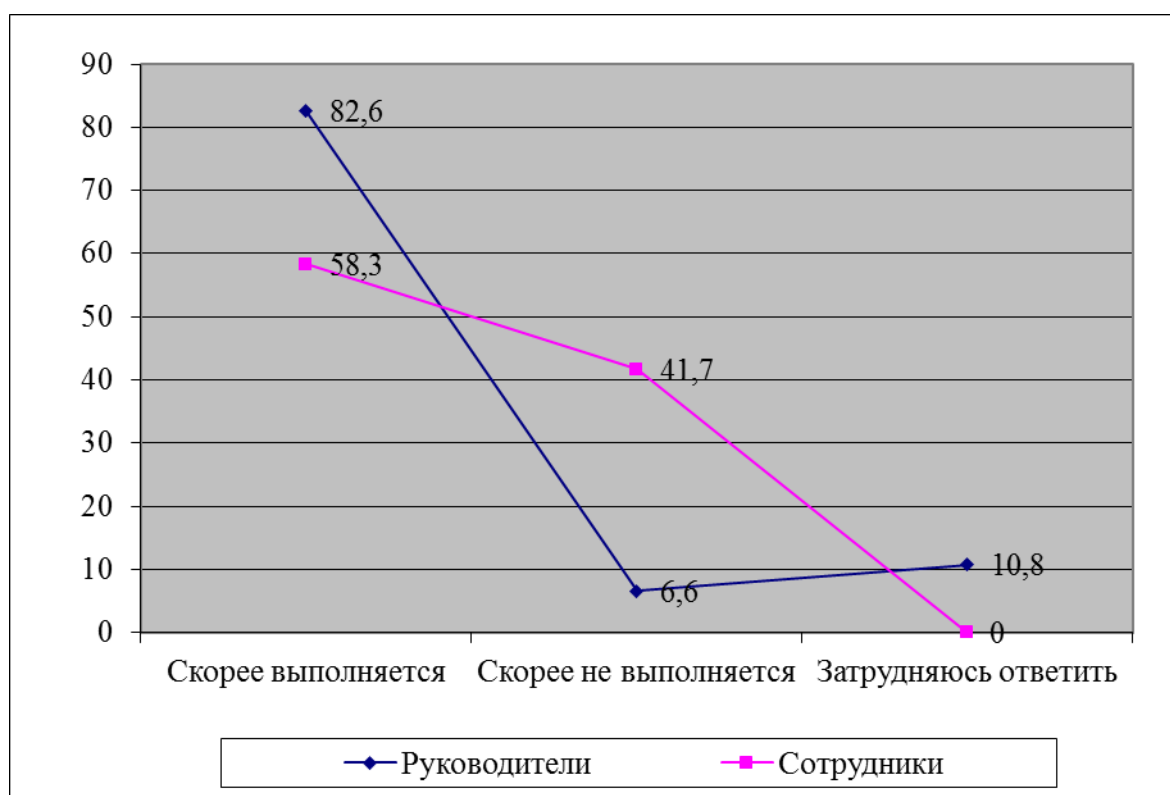


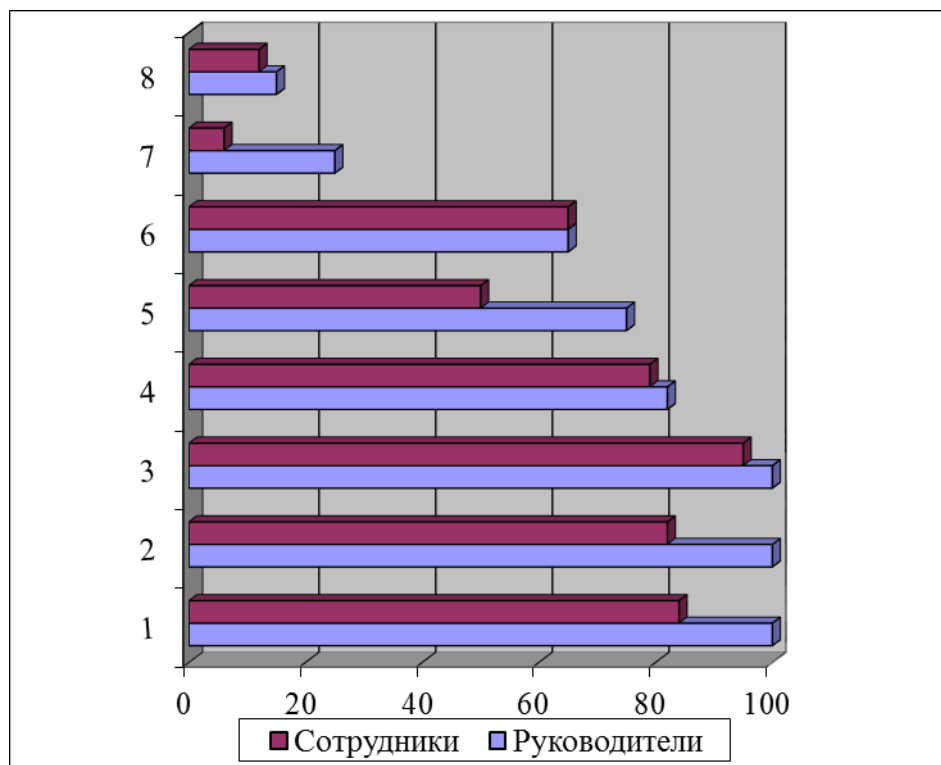
Рисунок 1.10 - Соблюдение требований в ходе реализации внутренней социальной политики работников предприятий ресторанного бизнеса

Забота о здоровье сотрудников как индикатор определяется следующими критериями: количеством работников и их детей, прошедших лечение и оздоровление за счет средств организации, предоставлением дополнительного медицинского страхования, предоставлением санаторно-курортного лечения, предоставлением первичной медико-санитарной

помощи, пропорциями соотношения величины рабочего времени и времени отдыха в масштабе одних суток, поддержкой здорового образа жизни.

Организация досуга сотрудников предполагает создание условий со стороны предприятий ресторанного бизнеса для обеспечения отдыха во время отпуска, оплату стоимости туристических поездок, путевок в санатории, дома отдыха, детские лагеря.

Безопасность и охрана труда подразумевает выполнение требований законодательства об охране труда, наличие системы сохранения жизни и здоровья сотрудников. Одной из основных целей в области организации труда должно быть обеспечение безопасной и здоровой рабочей среды для всех сотрудников. В качестве критерия данного индикатора можно выделить финансирование деятельности, направленной на обеспечение безопасности из расчета на одного работника за год [21].



1 - Состояние техники и оборудования	5 - Медицинское обслуживание
2 - Снабжение необходимыми материалами, организация рабочих мест	6 - Психофизиологические условия
3 - Техника безопасности	7 - Помощь в улучшении жилищных условий
4 - Эстетические условия	8 - Создание условий для отдыха

Рисунок 1.11 - Отношение руководителей и сотрудников предприятий ресторанного бизнеса к условиям труда [11]

Гигиена и условия труда состоит в том, что задачей работников предприятий ресторанного бизнеса является обеспечение хорошего состояния техники, предоставление необходимых для работы материалов, улучшение санитарно-гигиенических, эстетических и психофизиологических условий труда.

Формирование корпоративной культуры. Показательным является то, каким образом корпоративная культура предприятий ресторанного бизнеса влияет на формирование и реализацию внутрифирменной социальной политики.

Развитие социальной инфраструктуры предполагает наличие в организации собственной инфраструктуры, служащей для социального обслуживания персонала, а именно пункты медицинской помощи, больницы и поликлиники, детские сады, учебные заведения, дома отдыха, санатории, оздоровительные комплексы, столовые, буфеты, жилищно-коммунальные структуры [50].

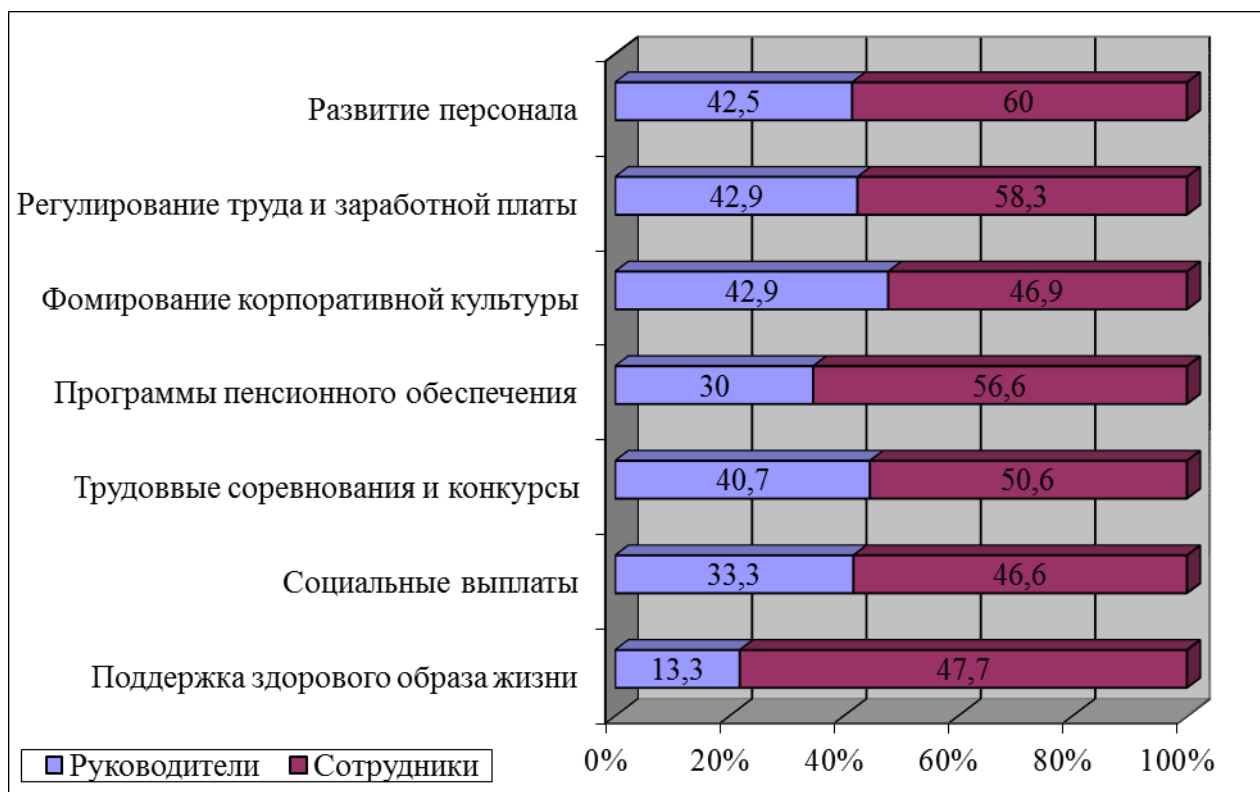
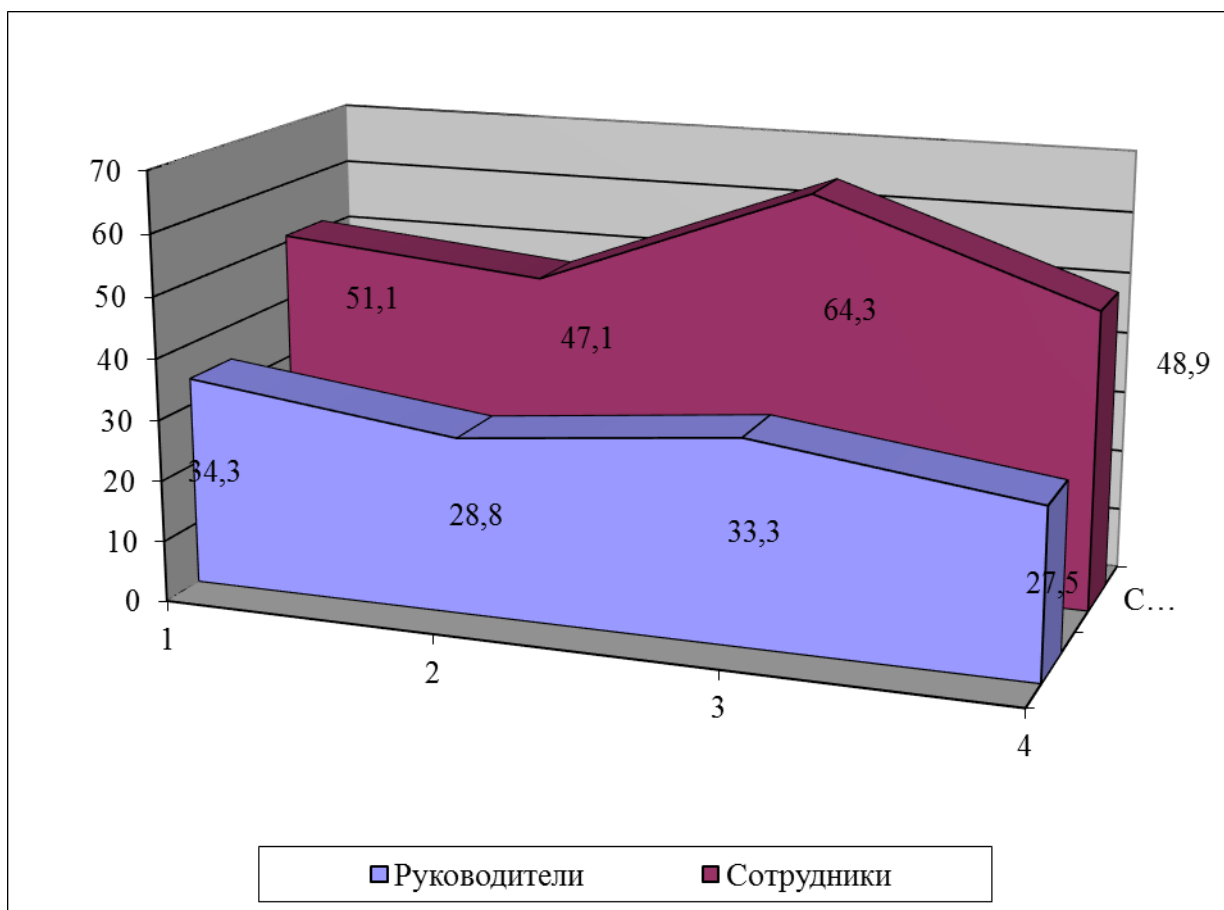


Рисунок 1.12 - Направления внутренней социальной политики, реализуемые в предприятиях ресторанного бизнеса по оценке сотрудников и руководителей

Качество производимой продукции и предоставляемых услуг определяется соответствием качества продуктов и предоставляемых услуг общественного питания установленным критериям.

Добросовестная деловая практика основывается на отсутствии нарушений налогового законодательства, положениях договоров с деловыми партнерами, на отсутствии случаев необоснованного завышения цен, а также определяется объемом и доступностью информации о деятельности предприятий ресторанного бизнеса, ведением социальной отчетности [44].

Охрана окружающей среды включает в себя реализацию экологических проектов, осуществление программ в области ресурсосбережения и энергосбережения, соблюдение установленных норм в области экологии.



1 - Благотворительная деятельность
2 - Оказание спонсорской поддержки социальных проектов
3 - Реализация программ социальной поддержки отдельных категорий граждан
4 - Участие в финансировании социальных проектов

Рисунок 1.13 - Направления внешней социальной политики, реализуемые на предприятиях ресторанного бизнеса по оценке сотрудников и руководителей

Социальное партнерство и участие в реализации социальных проектов. Степень социальной активности предприятий ресторанного бизнеса можно оценить на основе выполнения следующих условий: наличие на предприятиях ресторанного бизнеса системы социального партнерства, предоставление информации об опыте работы с органами государственной власти и местного самоуправления, осуществление мероприятий социального характера, благотворительности, осуществление расходов на социальную поддержку общества, соблюдение принципа прозрачности распределения финансовых ресурсов на социальные программы [13].

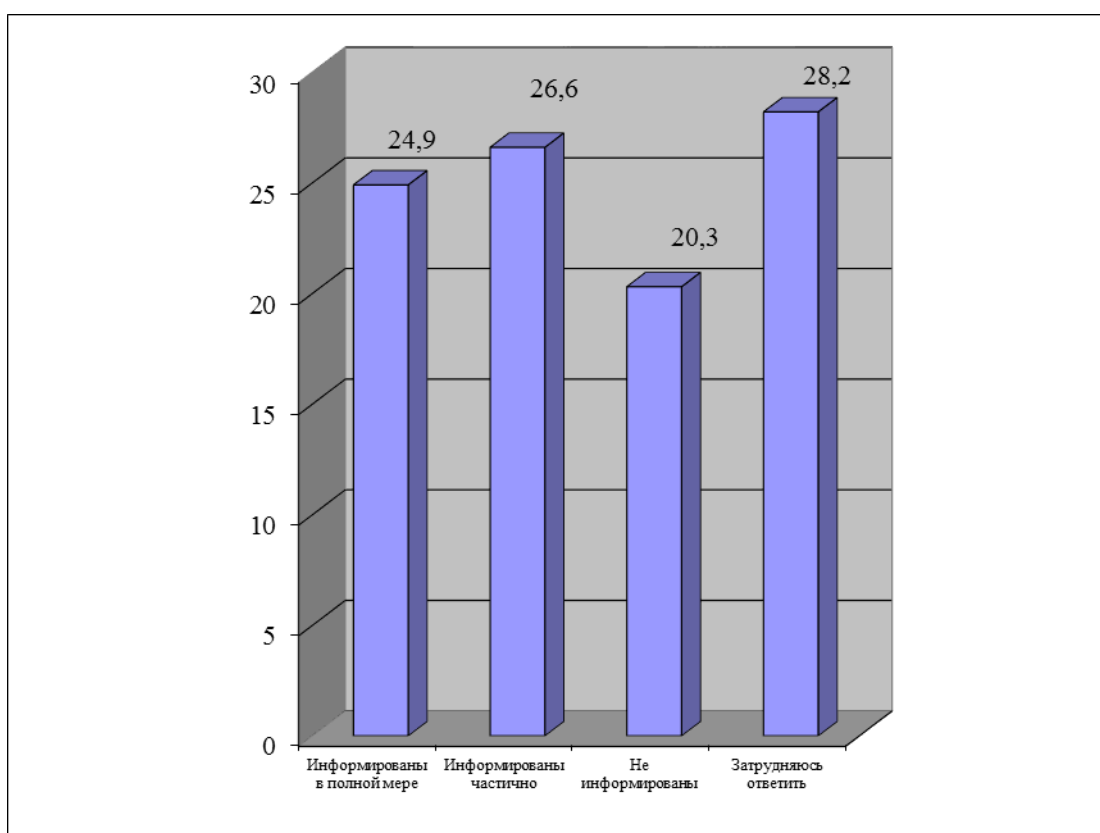


Рисунок 1.14 - Информированность сотрудников о социальных программах предприятий ресторанного бизнеса

Доверие. Результативность и эффективность работы предприятий ресторанного бизнеса во многом зависят не только от экономических показателей, но и от нравственных критериев, таких, как уровень доверия, касающийся как сотрудников, так и клиентов. Закрепление принципа порядочности как основы работы предприятий ресторанного бизнеса

способствует выстраиванию отношений взаимопонимания и уважения среди сотрудников и клиентов. Понятие «доверие» активно используется в различных социологических и экономических исследованиях. Тем не менее строго закреплённого определения данного понятия в науке пока нет. Доверие можно рассматривать в качестве одного из основных показателей социального капитала. Более того, понятия «социальный капитал» и «доверие» являются взаимосвязанными понятиями, дополняющими друг друга [45].

Основной мотивацией для управления социальной политикой предприятий ресторанного бизнеса зачастую становится не добровольное волеизъявление акционеров, собственников и руководителей предприятий ресторанного бизнеса, а необходимость изменения отношения общества к заведениям общественного питания. С другой стороны, предприятия ресторанного бизнеса проводят социальные мероприятия также в целях привлечения внимания общественности и быстрой наработки клиентской базы.

Для российской системы предприятий ресторанного бизнеса характерно более позднее вовлечение в комплексное управление социальной политикой по сравнению с Западом. Одним из первых направлений реализации социальной политики в отечественных предприятиях ресторанного бизнеса стало обращение к практике ведения социальной отчетности и разработке внутренних нормативно-правовых актов, регулирующих, в частности, вопросы социальной политики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной бакалаврской работе мы будем придерживаться авторского определения термина «общественное питание»: общественное питание – это одно из наиболее актуальных направлений сферы услуг в современном мире, которое включает в себя комплекс организаций разного производственного профиля от ресторанов до кейтеринга и продажи готовых продуктовых наборов для домашней готовки.

Социальную политику можно трактовать в узком и широком смыслах слова. В узком смысле социальная политика - это деятельность государства или других субъектов по улучшению социального положения определенных социальных групп, слоев и общностей, например, детей, студентов, пенсионеров, инвалидов. В широком смысле слова социальная политика представляет собой деятельность государства или других субъектов социальной политики, направленную на улучшение социальной сферы в целом.

А.С. Минзов акцентирует две основные составляющие СП : внутреннюю (т.е. социальную деятельность, осуществляемую для сотрудников предприятия) и внешнюю (осуществляемую за рамками компании на территории ведения бизнеса). Несколько иной методологический подход реализован А.Б. Каримовым, который выделяет такие направления реализации СП, как: социальное развитие, социальное партнерство, социальная ответственность.

Ресторанный холдинг «Bellini Group» основан в 2004 году и заведения сети зарекомендовали себя, как одними из лучших в городе Красноярск. Это наиболее известный и популярный бренд в ресторанной сфере Красноярска. Свое название холдинг перенял от одного из первых заведений, которое на сегодняшний день уже не функционирует. Холдинг «Bellini Group» постоянно и с огромным желанием воплощает в жизнь новые проекты, осваивая кулинарные традиции разных стран мира. Жители города с 2004

года отдают предпочтение в пользу безупречного обслуживания, высокого качества блюд и уютной атмосферы в заведениях холдинга.

Корпоративная социальная политика холдинга «Bellini Group» имеет как сильные, так и слабые стороны. Компания много сил отдает ведению благотворительных мероприятий в рамках созданного ими благотворительного фонда «От сердца к сердцу», однако холдинг не реализует экологических инициатив и мероприятий, что ослабляет его социальную политику.

Компания практически не проводит мероприятий, которые бы поддерживали детям и подросткам, не имеет программ развития данных социальных слоев, также холдинг не участвует в программах борьбы с наркоманией и алкоголизмом, хотя эти вопросы очень остро стоят в обществе сегодня.

Среди внутренних направлений корпоративной социальной политики холдинга наиболее низко было оценено отсутствие направлений медицинской поддержки и оздоровления персонала заведений холдинга, материальная помощь работникам в сложных жизненных ситуациях оказывается фрагментарно, однако в компании ведутся проекты развития персонала, хоть и не сформирован регламентированный кадровый резерв, компания проводит культурные и спортивные мероприятия для работников.

Анализ исследований показал, что для большинства работников характерна неполная удовлетворенность внутренней системой социальной политики холдинга, а это, безусловно, является непозитивным фактором их деятельности в профессиональной среде.

Многие опрошенные работники недовольны экологической составляющей социальной политики компании, поскольку холдинг практически не принимает участия в системах снижения отходов компании, применения систем ресурсосберегающих для снижения нагрузки на планету. В большинстве опрошенные удовлетворены компанией, проводимой холдингом, по вопросам благотворительности, поскольку холдинг имеет

собственный благотворительный фонд, который реализует много благотворительных мероприятий.

В комплексной программе мероприятий повышения эффективности социальной политики холдинга целесообразно выделить два направления работ: социальный пакет и организационное обеспечение.

Первое мероприятие: решением проблемы неэффективной системы нематериальной мотивации сотрудников предлагается создать сбалансированную и современную систему нематериальных стимулов с помощью разработки и внедрения системы нематериальной мотивации на основе «принципа кафетерия».

Второе мероприятие. Составной частью данной системы является предоставление «целевого» обучение в профильные высшие учебные заведения.

Третье мероприятие: следующую выявленную проблему в управлении мотивацией управляющих сотрудников в рассматриваемом предприятии, заключающаяся в отсутствии методов мотивации, направленные на реализацию высших потребностей, а именно в самореализации и самоактуализации предлагается решать через разработку оценки трудового потенциала, позволяющей оптимизировать процессы мотивации, учитывающие заслуги управляющих сотрудников с помощью внедрения грейдовой системы оплаты труда.

Четвертое мероприятие. Использование сервиса Will-being на основании полученных баллов через добровольное медицинское страхование (полюс ДМС).

Пятое мероприятия: в рамках мероприятия по начислению цифровых баллов сотрудник холдинга может потратить заработанные ими баллы на приобретение абонеента на посещение фитнес – центра. С которым будет заключен договор о коллективном обслуживании работников.

Шестое мероприятие: Проведение мероприятий для мотивации сотрудников по предупреждению распространения эпидемиологических

заболеваний.

Седьмое мероприятие: на сегодняшний момент, в мире остро стоит вопрос снижения нагрузки на окружающую среду, поскольку ситуация по данному направлению критична, сюда можно отнести и катастрофическое загрязнение вод мирового океана пластиком и колоссальный выброс углерода в атмосферу. Список экологических проблем в мире огромен.

Таким образом, в результате проведенного исследования в данной главе было выявлено, что для решения проблем в социальной политике компании было предложено внедрить систему нематериальной мотивации на основе «принципа кафетерия», а также эффективной системы мотивации карьерного роста сотрудников и грейдовой системы оплаты труда с целью совершенствования исследуемой области на рассматриваемом предприятии в рамках проекта.

Реализация проекта по повышению эффективности социальной политики на предприятия увеличит среднегодовую выработку персонала в размере 6 063 155 руб. А срок окупаемости проекта от внедрения предложенных мероприятий составит приблизительно полгода, что говорит о достаточно значимой экономической эффективности данного проекта. Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных и избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверин, А. Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия / А. Н. Аверин. – Москва : Альфа-Пресс, 2019. – 96 с.
2. Алямкин, С. Н. Специфика социальной ответственности бизнеса в регионе / С. Н. Алямкин // Регионология. – 2018. – № 1. – С. 172 - 180.
3. Аннаев, А. А. Корпоративная социальная ответственность в ресторанном секторе / А. А. Аннаев // Ресторанное дело. – 2020. – № 9. – С. 72 - 75.
4. Беляева, И. Ю. Совершенствование практики корпоративного управления в российских компаниях / И. Ю. Беляева, Н. П. Козлова // Управленческие науки. – 2020. – № 2 (11). – С. 16 - 24.
5. Бизнес как субъект социальной политики : должник, благодетель, партнер? / А. Е. Чирикова, Н. Ю. Лапина, Л. С. Шилова, С. В. Шишкин. – Москва : Высшая школа экономики, 2019. – 231 с.
6. Бизяева, М. П. Проблемы становления корпоративной социальной ответственности в России / М. П. Бизяева // Управление персоналом. – 2019. – № 23 (225). – С. 46- 48.
7. Бикеева, М. В. Анализ социальных инвестиций на современном предприятии / М. В. Бикеева // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2018. – № 2 (26). – С.180 - 184.
8. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность в России: уроки национального доклада о социальных инвестициях / Ю. Е. Благов, Е. А.Иванова // Российский журнал менеджмента. – 2020. – № 1. – С. 3 - 24.
9. Большаков, С. В. Социальная ответственность бизнеса: методы оценки / С. В. Большаков // Человек и труд. – 2020. – № 8.– С. 49 - 51.
10. Бочарова, А. Политика корпоративной социальной ответственности: пути реализации / А. Бочарова // Справочник по управлению персоналом. – 2019. – № 4. – С. 50 - 56.
11. Братющенко, С. В. Корпоративная социальная ответственность

бизнеса как институт государственно-частного партнерства и эффективной региональной и социальной политики / С. В. Братющенко, В. Е. Селиверстов // Регион: экономика и социология. – 2018. – № 4. – С. 189 - 206.

12. Веревкин, Л. П. Социальная ответственность бизнеса / Л. П. Веревкин // Мониторинг общественного мнения. – 2019. – № 1 (95). – С. 37 - 48.

13. Виттенберг, Е. Я. Морально-этическая ответственность российского бизнеса / Е. Я. Виттенберг // Социологическая наука и социальная практика. – 2019. – № 3 (7). – С. 79 - 103.

14. Волгин, Н. А. Социальная политика: учебник / Н. А. Волгин. – Москва : Экзамен, 2018. – 736 с.

15. Воронов, А. А. Региональная социальная политика: место и роль в ресторанном бизнесе / А. А. Воронов // Известия Саратовского университета. – 2019. – № 3. – С. 17 – 19.

16. Генкин, Б. М. О показателях эффективности и принципиальных схемах мотивации эффективной работы / Б. М. Генкин, М. И. Козлова // Вестник ИНЖЭКОНа. - 2018. - № 4 (5). - С. 3 - 9.

17. Гизатуллин, А. В. Корпоративное управление, социальная ответственность и финансовая эффективность компании / А. В. Гизатуллин // Российский журнал менеджмента. – 2018. – № 1. – С. 35 - 66.

18. Гладкова, Н. Социальная ответственность как способ развития общества / Н. Гладкова, Н. Хананашвили // Аналитический банковский журнал. – 2020. – № 06 (145). – С. 81 - 83.

19. Исследование «Социальная ответственность бизнеса — опыт России и Запада» / Комитет по укреплению социальной ответственности бизнеса «Деловая Россия». – Москва: Просвещение, 2019. – 96 с.

20. Катрич, С. В. Правовые основы менеджмента в России. Технология использования законодательства в деловом администрировании / С. В. Катрич, Ю. С. Катрич. - Москва : дело, 2019. – 784 с.

21. Коллис, Д. Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Д.

Коллис, С. А. Монтгомери. - Москва : Олимп-Бизнес, 2018. - 371 с.

22. Коновалова, Л. Н. Управление социальными программами компании общественного питания / Л. Н. Коновалова, М. И. Корсаков, В. Н. Якимец. – Москва : Ассоциация менеджеров, 2018. – 152 с.

23. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента: учеб. пособие / Э. М. Коротков. - Москва : Дека, 2019. - 896 с.

24. Корпоративная культура в современной экономике России / К. А. Багриновский [и др.] // Менеджмент в России и за рубежом. - 2018. - № 2. - С. 35 - 44.

25. Корпоративная социальная ответственность и социальные инвестиции как отражение общественно-экономического устройства. Доклад о социальных инвестициях в России за 2019 год / Под общ. ред. С. Е. Литовченко. – Москва : Ассоциация Менеджеров, 2019. – 27 с.

26. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. Потребители, менеджеры, лидеры общественного мнения и эксперты оценивают социальную роль бизнеса в России / Под общ. ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова. – Москва : Ассоциация менеджеров, 2019. – 100 с.

27. Корпоративная социальная ответственность : управленческий аспект : монография / Под общ. ред. И. Ю. Беляевой, М. А. Эскиндарова. – Москва : КНОРУС, 2020. – 504 с.

28. Кравченко, К. А. Как повысить экономическую эффективность компании за счет изменения управленческой структуры / К. А. Кравченко // Управление персоналом. - 2019. - № 1 (2). – С. 54 - 57.

29. Кулькова, И. В. Изменения в компании: эволюция, революция или экспериментирование? / И. В. Кулькова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2019. - № 1. – С. 117 - 120.

30. Кундрат И.В. Формирование эффективной системы управления предпринимательскими структурами в сфере услуг общественного питания //Материалы международной научно-практической конференции

«Современная стратегия социально-экономического развития России: вопросы экономики и права» (Сочи (Адлер) 8-12 октября 2019 года). – Краснодар: издательство Южный научный центр РАН, 2019. – 332 с.

31. Кундрат И.В. Факторы повышения эффективности производства предприятия сферы услуг общественного питания// Социально-экономические и технологические проблемы развития строительного комплекса региона. Наука. Практика. Образование: Материалы III Всероссийской научно-практической конференции, г.Волгоград–г. Михайловка, 22 – 23 октября 2018 года, Волгогр. гос. арх.–строит. ун-т.- Волгоград: ВолгГАСУ, 2018. – 259 с.

32. Кундрат И.В. Специфика сферы услуг общественного питания: карта предметной области производителей и требования к обеспечению процесса реализации продукции потребителю// Материалы Международной научно-практической конференции преподавателей вузов, практических работников, специалистов, аспирантов, докторантов и студентов «Социально-экономические аспекты инновационного развития систем в условиях возрастающей глобализации».- Воронеж, 2019. - 199 с.

33. Логвинов, С. А. Дискуссионные вопросы теории современного менеджмента / С. А. Логвинов, Е. Г. Павлова // ВЕСТНИК ФА . - 2019. - № 1 (21) – С. 6 - 14.

34. Маргулян, Я. А. Социальная политика: учебник. – Санкт – Петербург : Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2020. – 236 с.

35. Маркетинговые исследования общепита России [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.pitportal.ru/>

36. Мертон, Р. Социальная теория и социальная структура / Р. Мертон. – Москва : ХРАНИТЕЛЬ, 2020. – 873 с.

37. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. – Санкт – Петербург : Питер, 2019. - 331 с.

38. Николаева Т.И. Формирование услуг организаций общественного

питания в условиях развития рыночной экономики // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия "Экономика и менеджмент". - 2020. - Вып.4. - 27(99). – С. 16 -19.

39.Протасова Л. Г. / Анализ рынка и классификация организаций общественного питания / Л. Г. Протасова // Управленец. – 2020. – №5. – с. 29-33..

40.Россия в цифрах: статистический сборник Госкомстата России [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.gks.ru.

41.Социальная политика в контексте межсекторного взаимодействия / Под общ. ред. А. С. Автономов, И. Н. Гаврилова. – Москва : Издательство Главного архивного управления города Москвы, 2020. – 400 с.

42. Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство : технологии и оценка эффективности : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – Санкт - Петербург: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2019. – 236 с.

43.Фадеева З.О. Эффективность услуг организаций общественного питания// Конкурентоспособность территорий и предприятий во взаимозависимом мире: Тез. 8 всероссийского форума мол. уч. и студентов. Екатеринбург. Изд-во УрГЭУ, 2019. – С. 22 – 26.

44.Фадеева З.О. Услуги организаций общественного питания// Конкурентоспособность территорий и предприятий во взаимозависимом мире: Тез. 9 всероссийского форума мол. уч. и студентов. Екатеринбург. Изд-во УрГЭУ, 2020. – С. 111 – 115.

45.Фадеева З.О. Эффективность деятельности организаций общественного питания// Конкурентоспособность территорий и предприятий во взаимозависимом мире: Тез. 9 всероссийского форума мол. уч. и студентов. Екатеринбург. Изд-во УрГЭУ, 2019. – С. 104 – 109.

46. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.gks.ru](http://www.gks.ru)

47. Шабанов, Ю. М. Анализ состояния организационной культуры в

корпоративной социосреде финансовых учреждений / Ю. М. Шабанов, В. В. Бондаренко // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. – 2019. – № 28. – С. 622 – 634.

48. Шеховцева, Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и зарубежом. - 2018. - № 6. – С. 34 - 40


49. Яковлев, А. А. О проблемах повышения эффективности реструктуризации российских коммерческих предприятий / А. А. Яковлев // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. Выпуск 12. - 2019. - № 19. - С. 152 - 158.

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт гастрономии
Базовая кафедра высшей школы ресторанного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.В. Здрестова-Захаренкова
«24» июня 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.16 "Высшая школа ресторанного менеджмента"

Формирование эффективной социальной политики предприятий
ресторанного бизнеса

Научный

руководитель


подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

А.С. Данилова

инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

451728041

номер зачетной книжки

ИГ17-01Б-РМ

номер группы

Н.А. Хрункова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

А.С. Данилова

инициалы, фамилия

Красноярск 2021