

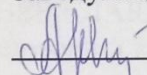
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

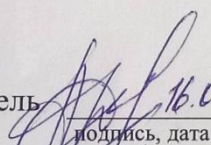
« ____ » июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.00.14 «Менеджмент организации»
(в сфере услуг, в том числе торговле)

Механизм развития предприятия общественного питания

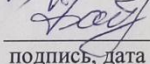
Научный
руководитель

 16.06.17
подпись, дата

Доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

А.С. Данилова
инициалы, фамилия

Выпускник

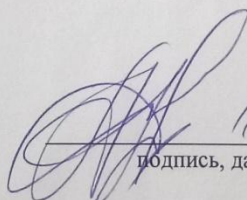

подпись, дата

451207789
номер зачетной книжки

МО-12-13
номер группы

Ю.А. Файль
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 16.06.17
подпись, дата

А.С. Данилова
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Механизм развития предприятия общественного питания» содержит 76 страницы текстового документа, 17 рисунков, 19 таблиц, 50 использованных источников.

МЕХАНИЗМ, УПРАВЛЕНИЕ, РАЗВИТИЕ, СИСТЕМА, МЕТОДЫ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, РИСКИ, ПРЕДПРИЯТИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ.

Объектом исследования является ООО «ПАБ», предприятие общественного питания г. Красноярска ресторан «Мамас».

Предметом исследования выступает механизм развития предприятия общественного питания.

Цель написания бакалаврской работы –разработка рекомендации по совершенствованию механизма развития предприятия общественного питания

Таким образом, задачами бакалаврской работы являются:

- обобщение и анализ теоретического материала по управлению и развития предприятия общественного питания;
- изучение и анализ исследуемого предприятия в разрезе компонентов внешней и внутренней среды; выявление стратегии развития бизнеса предприятия; его конкурентных преимуществ; достоинств и недостатков в системе управления, организационной культуре;
- разработка рекомендаций по совершенствованию механизма развития предприятия общественного питания; расчет ресурсных затрат и эффективности.

В результате проведения комплексного исследования организационной среды предприятия были разработаны рекомендации по развитию механизма управления. Рекомендации связаны с развитием методов управления персоналом предприятия. При разработке рекомендаций определено ресурсное обеспечение и произведена оценка рисков мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ*

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	5
1.1 Предприятия общественного питания как объект управления	5
1.2 Система управления и развития предприятия	10
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	73

*2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5

от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Общественное питание - одно из составляющих жизни общества. На предприятиях общественного питания осуществляется производство готовых блюд, кулинарных изделий, организуется их реализация и потребление.

Переход к рыночной экономике сопровождается изменениями в деятельности всех хозяйствующих субъектов потребительского рынка, в том числе в общественном питании, укреплением финансовой самостоятельности предприятий, совершенствованием методов хозяйствования, направленных на повышение их эффективности.

Деятельность предприятий общественного питания заключается в решении как экономических, так и социальных задач, направленных на удовлетворение потребности населения в организации внедомашнего питания и досуга.

Научные исследования в области общественного питания в основном ориентированы на изучение технологии производства продукции и организации обслуживания населения на предприятиях отрасли. Но управление предприятиями общественного питания еще более важный момент их деятельности.

Объектом исследования является ООО «ПАБ», предприятие общественного питания г. Красноярска ресторан «Мамас».

Предметом исследования выступает механизм развития предприятия общественного питания..

Цель написания бакалаврской работы –разработка рекомендации по совершенствованию механизма развития предприятия общественного питания

Таким образом, задачами бакалаврской работы являются:

- обобщение и анализ теоретического материала по управлению и развитию предприятия общественного питания;
- изучение и анализ исследуемого предприятия в разрезе компонентов внешней и внутренней среды; выявление стратегии развития бизнеса предприятия; его конкурентных преимуществ; достоинств и недостатков в системе управления, организационной культуре;
- разработка рекомендаций по совершенствованию механизма развития предприятия общественного питания; расчет ресурсных затрат и эффективности.

Нормативной базой исследования являются как законы и нормативные акты: Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», так и научная и учебная литература, посвященная проблемам эффективности системы управления торговым предприятием.

Кроме того, для выполнения работы были использованы данные бухгалтерского учета, первичные документы и учетные регистры, а также финансовая и годовая бухгалтерская отчетность.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Предприятия общественного питания как объект управления

Предприятие – это самостоятельная хозяйственная единица, организованная для выпуска продукции, выполнения работ, оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Каждое предприятие является юридическим лицом и работает на основе учредительного договора.

Основными признаками юридического лица являются:

- организационное единство – наличие стройной структуры управления, деление предприятия на цехи, рабочие места, участки и т.д.;
- имущественная обособленность – наличие бухгалтерского баланса;
- имущественная ответственность – предприятие отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом [1].

Все предприятия подразделяются на:

- коммерческие: основная цель – получение прибыли;
- некоммерческие: основная цель – удовлетворение общественных потребностей и частичное получение прибыли.

Под предприятием общественного питания в экономическом смысле понимается хозяйственная единица, выполняющая определенные функции по обслуживанию населения.

Отличительная особенность хозяйственной деятельности предприятий питания – объединение в рамках одного предприятия процессов производства, реализации и организации потребления продукции. Соответственно, и товарооборот предприятий питания имеет свою специфику, разделяясь на:

- оборот по реализации продукции собственного производства;
- оборот по реализации покупных товаров [1]

Постановлением Госстандарта России от 6 ноября 2001 года №454-ст «О принятии и введении в действие ОКВЭД», объекты сферы общественного питания включены в раздел Н «Гостиницы и рестораны», класс 55 и подклассы: 55.3 «Деятельность ресторанов», 55.4 «Деятельность баров», 55.5 «Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания» (группа 55.51 «Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях»). Кроме вышеуказанного документа существует еще целый ряд государственных стандартов, позволяющих разбить предприятия общественного питания на соответствующие типы.

Согласно ГОСТ Р 50647-94 «Общественное питание. Термины и определения», утвержденному Постановлением Госстандарта России от 21 февраля 1994 года №35 и введенному в действие с 1 июля 1994 года (далее ГОСТ Р 50647-94), предприятие общественного питания – это предприятие, предназначенное для производства кулинарной продукции, мучных

кондитерских и булочных изделий, их реализации и (или) организации потребления.

Тип предприятия общественного питания - это вид предприятия с характерными особенностями обслуживания, ассортимента реализуемой кулинарной продукции и номенклатуры, предоставляемых потребителям услуг.

Все предприятия общественного питания в зависимости от организации технологического процесса, мощности производства, принятых форм обслуживания населения, ассортимента выпускаемой продукции делятся на следующие основные типы: заготовочные, доготовочные и работающие на сырье, т.е. с законченным производственным циклом [15]

Заготовочные предприятия перерабатывают сырье и выпускают полуфабрикаты различных видов для снабжения доготовочных предприятий. Необходимые условия организации технологического процесса на этих предприятиях – поточность производства полуфабрикатов, возможность рационального использования высокопроизводительного оборудования и связанное с этим повышение производительности труда работников, устранение встречных потоков сырья и готовой продукции. Все операции по изготовлению полуфабрикатов должны быть максимально механизированы.

В доготовочных предприятиях организуется выпуск блюд и кулинарных изделий из полуфабрикатов, полученных с заготовочных предприятий, и реализация кулинарной продукции населению. Работа на полуфабрикатах сокращает потребность доготовочных предприятий в оборудовании, позволяет уменьшить площади производственных и складских помещений, высвободить работников, ранее занятых первичной обработкой сырья, улучшить санитарное содержание предприятия. Все это создает условия для роста выпуска продукции без увеличения производственных площадей, для расширения ассортимента выпускаемых блюд и кулинарных изделий, улучшения их качества. Высвобождение площади производственных помещений, ранее используемых для первичной обработки сырья, и расширение за счет этого площади торговых залов позволяют увеличить пропускную способность и обеспечить большое количество населения услугами общественного питания.

В производственных цехах предприятий с законченным циклом производства осуществляются все стадии переработки сырья и организуется выпуск готовой кулинарной продукции для реализации ее населению в торговых залах или отпуска на дом.

В соответствии с ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий», утвержденному Постановлением Госстандарта России от 5 апреля 1995 года №198 (далее ГОСТ Р 50762-95) установлена следующая классификация типов предприятий общественного питания [13, 15, 22]:

- ресторан - предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и

фирменные; винно-водочные, табачные и кондитерские изделия, с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха;

- бар - предприятие общественного питания с барной стойкой, реализующее смешанные, крепкие алкогольные, слабоалкогольные и безалкогольные напитки, закуски, десерты, мучные кондитерские и булочные изделия, покупные товары;

- кафе – предприятие, оказывающее услуги по организации питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции. Реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки;

- столовая - общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню;

- закусочная - предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей промежуточным питанием.

Кроме того, в ГОСТ Р 50647-94 дополнительно выделены следующие объекты сферы общественного питания:

- диетическая столовая - столовая, специализирующаяся в приготовлении и реализации блюд диетического питания;

- столовая - раздаточная - столовая, реализующая готовую продукцию, получаемую от других организаций общественного питания;

- буфет - структурное подразделение организации, предназначенное для реализации мучных кондитерских и булочных изделий, покупных товаров и ограниченного ассортимента блюд несложного приготовления.

То есть, как видно из приведенного списка, классификация предприятий общественного питания зависит от таких факторов, как:

- ассортимент реализуемой продукции и сложность ее приготовления;

- техническая оснащенность предприятия общественного питания;

- квалификация персонала;

- качество и методы обслуживания;

- виды предоставляемых услуг.

Нужно отметить, что такие виды предприятий общепита как рестораны и бары подразделяются еще и на классы.

Класс предприятия общественного питания - это совокупность отличительных признаков определенного типа, характеризующая качество предоставляемых услуг, уровень и условия обслуживания.

Бары и рестораны по уровню обслуживания и видам предоставляемых услуг посетителям различаются на:

- класс люкс;

- высший класс;

- первый класс.

Для класса люкс характерна изысканность интерьера, высокий уровень комфортности, широкий спектр услуг, предоставляемых посетителям, а также ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд, изделий для ресторанов, а для баров - широкий выбор фирменных и заказных напитков и коктейлей.

Высший класс отличается оригинальностью интерьера, выбором услуг, разнообразным ассортиментом оригинальных, изысканных, заказных и фирменных блюд и изделий для ресторанов, широким выбором фирменных и заказных напитков и коктейлей – для баров.

Первому классу соответствует гармоничность, комфортность и выбор услуг, широкий ассортимент фирменных блюд и изделий, а также напитков сложного приготовления для ресторанов, набор напитков, коктейлей несложного приготовления – для баров.

Подтверждение соответствия предприятия общественного питания выбранному типу и классу производится органами по сертификации, аккредитованными Комитетом Российской Федерации по стандартизации, метрологии и сертификации в установленном порядке.

Классность присваивается только ресторанам и барам, остальные типы предприятий общественного питания на классы не подразделяются.

Однако помимо типов и классности предприятия общественного питания могут различаться по таким признакам, как ассортимент реализуемой продукции, место нахождения и контингент посетителей.

Так, например, кафе по ассортименту реализуемой продукции подразделяются на кафе-мороженое, кафе-кондитерская, а по контингенту потребителей могут быть представлены как кафе для молодежи или детское кафе.

Бары по ассортименту реализуемой продукции могут быть следующих видов: молочный, кофейный, пивной, коктейль-бар и так далее.

Определенные различия имеют и столовые. По ассортименту они могут быть представлены общего типа или диетическими, по месту расположения – общедоступными или закрытого типа, например, столовая на территории завода, предназначенная для организации питания только своих сотрудников. Кроме того, столовые можно условно разделить на столовые, изготавливающие и реализующие продукцию собственного изготовления и раздаточные столовые, реализующие готовую продукцию, получаемую от других предприятий общественного питания.

Реализация продукции собственного производства потребителям в стоимостном выражении представляет товарооборот по продукции собственного производства. Удельный вес оборота по продукции собственного производства зависит от типа предприятия питания (столовая, кафе, ресторан, закусочная, бар). Он колеблется от 45 до 90 %. В предприятиях питания, кроме производства и реализации продукции собственного производства, осуществляется продажа покупных товаров, к которым относится готовая продукция, не требующая кулинарной обработки. Покупные товары дополняют, а в ряде случаев и заменяют некоторые виды

продукции собственного производства. Реализация покупных товаров в стоимостном выражении составляет оборот по покупным товарам [57].

Реализация продукции собственного производства, а также покупных товаров непосредственно потребителям через обеденные залы, буфеты, кулинарные магазины составляет розничный товарооборот предприятий питания.

В состав розничного товарооборота общественного питания включаются:

- продажа за наличный расчет готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки (блюд, кулинарных, мучных кондитерских и хлебобулочных изделий) и покупных товаров, включая отпуск обедов на дом, а также через магазины, отделы кулинарии, палатки, киоски, развозную; разносную и другую торговую сеть, принадлежащую данному ресторану;

- продажа по безналичному расчету готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки юридическим лицам социального назначения и их обособленным подразделениям;

- продажа готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки, покупных товаров рабочим и служащим с последующим удержанием их стоимости из заработной платы;

- продажа горячего питания работающим с последующим удержанием его стоимости из заработной платы;

- стоимость товаров, выданных работникам юридических лиц, их обособленных подразделений в счет заработной платы через торговую сеть (магазины, рестораны), включается в объем розничного товарооборота по полной продажной стоимости.

В то же время в розничный товарооборот ресторанного хозяйства не включаются:

- бесплатная реализация готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки отдельным категориям населения (учащимся школ, пенсионерам и т.д.), оплаченных органами социальной защиты;

- оптовая продажа полуфабрикатов кулинарных и кондитерских изделий, других товаров торговым организациям и предприятиям, а также другим предприятиям общественного питания;

- стоимость возвращенной поставщиками тары;

- внутренний отпуск продукции и товаров в пределах организации питания (из кладовой в столовую, возврат товаров на базу или кладовую, между структурными подразделениями и т.п.);

- стоимость сырья заказчика (так называемое давальческое сырье);

- выручка за просмотр концертных программ, бильярдных, танцевальных, игровых залов, видеосалонов и других бытовых предприятий. [22,54, 57]

Оборот от реализации продукции собственного производства (розничная и оптовая продажа) и оборот от реализации покупных товаров образуют общий оборот общественного питания, т.е. валовой. Валовой товарооборот характеризует полный объем производственной и торговой деятельности предприятия общественного питания (см. Рис. 1.1).

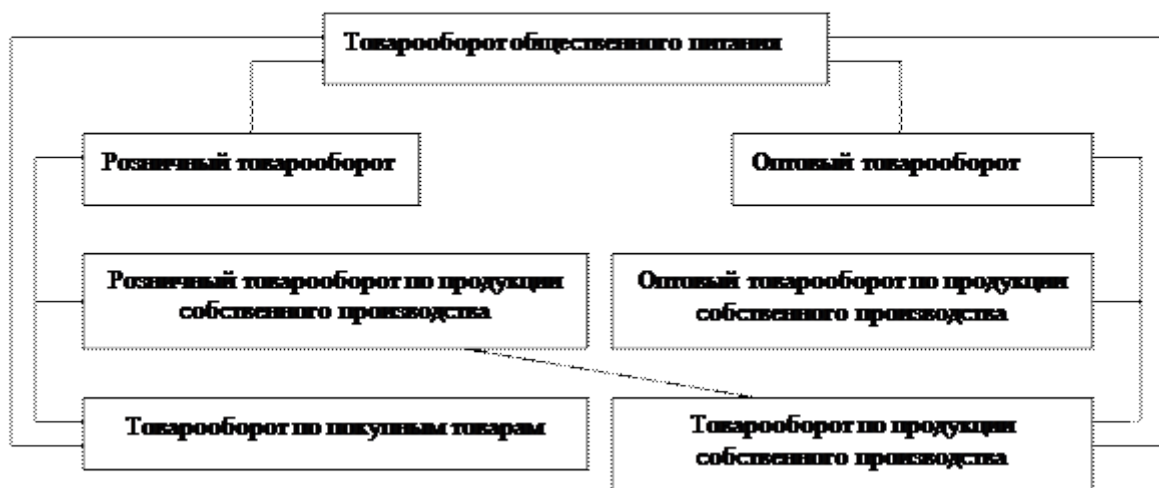


Рис.1. 1 - Состав товарооборота общественного питания

По отношению к нему планируются другие показатели: издержки производства и обращения, расходы на оплату труда, прибыль и др. Товарооборот планируют и учитывают в розничных ценах, включая наценку общественного питания [7. 13,15,22].

На сегодняшний день, рынок общественного питания, является одним из самых быстрорастущих рынков России.

1.2 Система управления и развития предприятия

Предприятие общественного питания – это социально-экономическая система. Каждая социально-экономическая система состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем - управляемый и управляющий (объекта и субъекта управления). К управляемой подсистеме относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных благ или оказания услуг. К управляющей подсистеме относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие процесс управления, т.е. процесс целенаправленного воздействия на коллективы людей и ресурсы управляемой системы.

Система - это набор взаимосвязанных и взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, которые образуют сложное единство, целое, состоящее из частей, расположенных упорядоченно в соответствии с каким-либо планом или схемой [60] .

Системы можно рассматривать как «закрытые» либо как «открытые». Система считается открытой, если она обменивается информацией, энергией или веществом со своим окружением, как это имело место в биологических

(люди или животные) или социальных (организация) системах.

Закрытые системы не имеют таких взаимодействий со своим окружением. Закрытые физические системы подвержены энтропии - тенденция к иссяканию. Открытые системы не подвержены иссяканию, поскольку они получают в вводы из своего окружения.

Для того, чтобы открытая система продолжала существовать, она должна достичь такого состояния, при котором она усваивает достаточно вводов из своего окружения, чтобы возместить ее выходы, а также энергию материала, используемые в процессе работы. Вводы в систему бывают: материальные, энергетические, информационные, и такие же выходы. Следовательно, в системе должен быть блок слежения за вводами, функционированием, выводами, способный на основе сигналов обратной связи корректировать состояние системы. Это блок называется блоком управлением.

Для того, чтобы какая-либо система достигла динамического равновесия, она должна обладать обратной связью - информационным вводом, который сообщает, действительно ли система достигла устойчивого состояния и не подвергается ли опасности разрушения. Это является главной целью управленческого контроля.

Любое предприятие или организация - это социально-экономическая система. В ней главный элемент - это человек во всех его проявлениях, который работая в организации реализует при этом свои экономические интересы, а через них экономические интересы коллектива и общества. Для этого необходимо следовать трем основным принципам:

* принцип иерархичности - рассматривает сложные и большие системы как многоуровневые, которые требуют деления всей системы на элементы. Каждая ступень управляет нижестоящей ступенью и одновременно является объектом управления по отношению к вышестоящему уровню;

* принцип необходимого разнообразия заключается в том, что управляющая система должна обладать не меньшей сложностью, чем управляемая система;

* принцип обратной связи. Под обратной связью понимается получение информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую путем сравнения фактического состояния с заданным (плановым). Воздействие обратной связи должно приводить к стремлению ликвидировать нежелательные и увеличивать желаемые отклонения факта от нормы.

Управление может осуществляться когда существует реально действующая система, решающая задачи управления. Если данная система является частью организации, ее действиями осуществляется управление организацией и она не решает задач, отличных от управленческих, то ее можно рассматривать как систему управления (СУ).

В реальной действительности управленческая деятельность - это функционирование системы управления.

Классическая система управления состоит из следующих компонентов (рис.1.2) [60].

Изменение одного из них приводит к изменению и других.

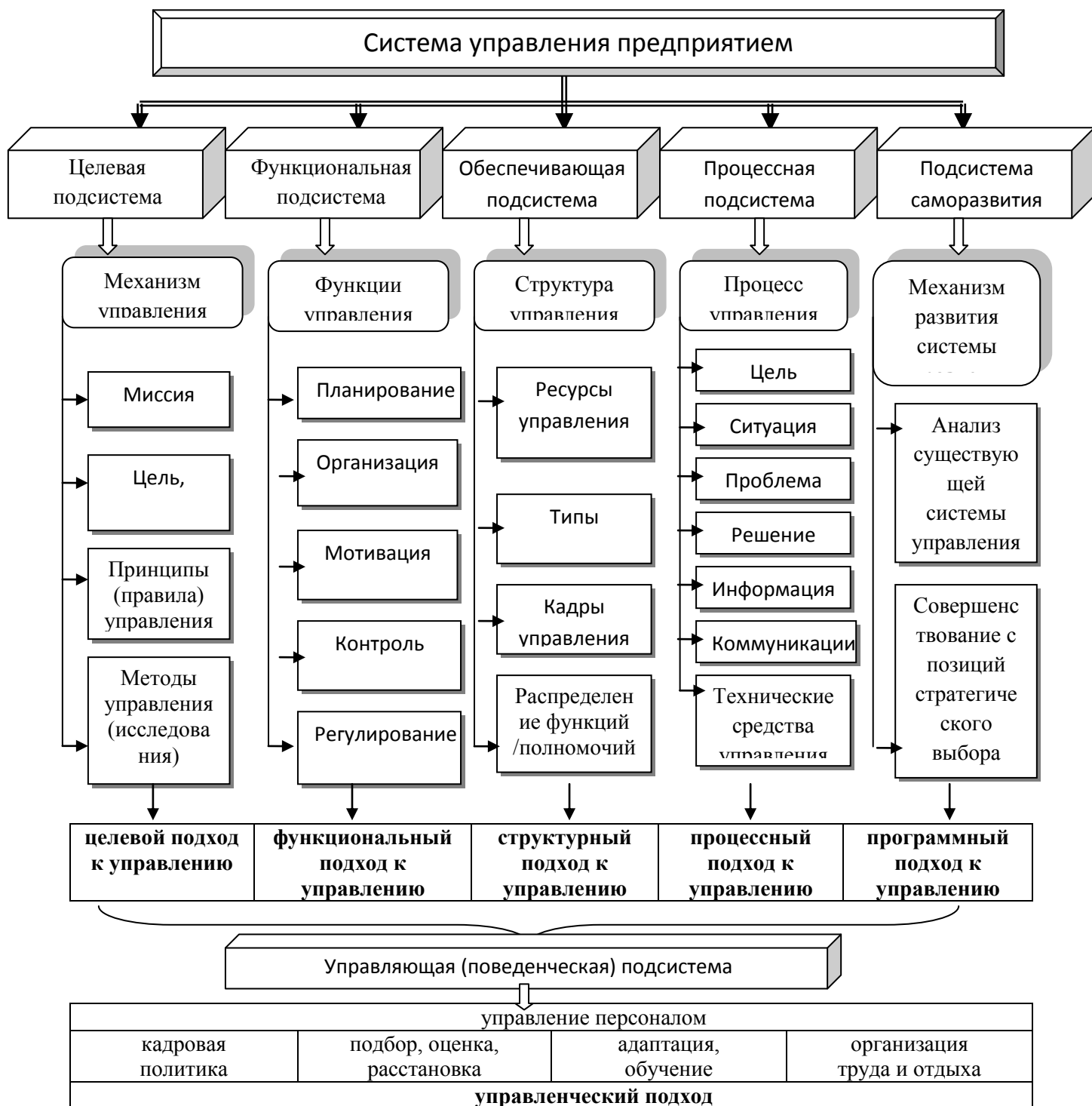


Рис. 1.2 – Система управления организации

Механизм управления рассматривают как составную (наиболее активную) часть системы управления, обеспечивающую воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности управляемого объекта.

Механизм управления – центральная конструкция менеджмента, раскрывающая механику, специфику управленческого труда, многообразный его инструментарий в виде средств воздействия на управляемый объект и технологию их выбора менеджером. Выработка (построение) механизма управления (отбор нужных средств воздействия на работников) составляет основную заботу прежде всего линейных руководителей, хотя весь остальной аппарат управления – строитель этого механизма [29].

Для любой живой системы, в том числе и коммерческой организации, применимо следующее правило: если слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, то есть риск стагнации (застоя), что автоматически приводит к постепенному умиранию.

Поэтому столь востребованными во все времена являются услуги реинжиниринга, сутью которых и есть помощь в переходе организации на следующий этап развития.

Развитие - необратимое, закономерное, направленное, качественное изменение материальных и идеальных объектов. Развитие характеризуется специфическим объектом, механизмом, источником, формами и направленностью (рис.1.3)



Рис.1.3. Управление организационным развитием

Цикл развития любой системы проходит четыре этапа, описанных ниже. Переходы между этапами – это кризисы (китайский иероглиф "кризис" состоит из двух слов - "опасность" и "возможность"). В случае успешного преодоления кризиса система переходит на следующий этап (в конце четвертого – на первый этап следующего уровня), иначе – умирает или распадается. Возможно также деление организации на части, создание

филиалов либо “почкование”. При преждевременном переходе на следующий этап возможен возврат системы на шаг назад [29, 42, 54].

Краткие описания этапов развития системы

Этап 1. Зарождение. Создание и распространение принципиально новых идей. Установление объективных закономерностей природы и общества, производство и распространение информации в виде теорий, концепций и т.д. При создании организации – объединение единомышленников для реализации идеи. При переходе на первый этап следующего уровня – создание новых продуктов, поощрение инноваций и экспериментов.

Этап 2. Упорядочивание. Внедрение новых порядков и организационных структур в условиях сопротивления окружающей среды, наведение порядка силовыми методами, смелые эксперименты. Из объема информации выбирается та, которую можно внедрить в практику. Вторая задача этапа – вселить в людей чувство оптимизма, сопричастности, гордости за компанию, дать людям смысл и перспективы.

Этап 3. Оптимизация. Критика допущенных ошибок и реформирование жестких структур, внедрение альтернативных экономических ценностей, быстрое продвижение вперед, накопление материальных ресурсов, развитие социальной сферы.

Этап 4. Стабилизация. Обеспечение стабильного развития и разумное использование накопленных ресурсов, создание почвы для слабых ростков нового. Развитие индивидуальности, открытие талантов.

Как узнать, на каком этапе развития находится организация, и как распознать наступление следующего этапа? Ниже приведены основные признаки каждого этапа, а также действия, которые можно предпринять для перехода на этот этап.

Этап 1. Зарождение

Признаки этапа. Начальный этап при создании организации. Развитие достаточно крупных, принципиально новых направлений в существующей организации.

Что нужно сделать для перехода. Поощрение инноваций и экспериментов. Поддержка оригинальных идей, выделение для этой цели части бюджета. Привлечение молодых кадров. Изучение рынка, маркетинг.

Этап 2. Упорядочивание

Признаки этапа. На первом витке развития – увеличение численности персонала до такого уровня, при котором становится невозможным личное общение всех сотрудников (около 9 и выше). Внедрение формальных систем коммуникации (документация, регламент).

Что нужно сделать для перехода. Документооборот, должностные инструкции, субординация. Официальная регистрация. Дальние перспективы (на 5-10 лет и далее). Массовые продажи товара или услуг. Сотрудничество с государственными и общественными организациями. Благотворительность. Выращивание молодых кадров.

Этап 3. Оптимизация

Признаки этапа. Формирование внутренних подразделений по хозрасчетному принципу, в т.ч. ориентирующихся на внутреннего заказчика. Появление лидеров, вокруг которых собирается своя группа людей, но в рамках компании и общей цели. Рост прибыли, торможение роста оборота. Что нужно сделать для перехода. Делегирование полномочий среднему звену. Хозрасчетный принцип. Акцент на прибыли, а не на обороте. PR, связи с общественностью. Имиджевая реклама. Внимание к отдельным сотрудникам, которые выделяются из общей массы, их поддержка.

Этап 4. Стабилизация

Признаки этапа. Стабилизация системы. Перевес мелких, но постоянных доходов над крупными, но разовыми сделками. Прибыль не за счет оборота, а за счет снижения затрат на единицу продукции.

Что нужно сделать для перехода. Комфорт рабочих мест, эстетика. Выпуск серийной продукции. Внедрение системы качества. Налаживание системы постоянной обратной связи от клиента. Экономия средств, рационализация производства.

Если определились, на каком этапе развития находится организация, можно проанализировать, какие из актуальных для этого этапа направлений проработаны хорошо, а какие – нет. И тогда становится понятно, что может тормозить развитие, куда стоит направить основное внимание и ресурсы.

Этап 1. Зарождение. Задачи этапа на предприятии.

1. Разработки в новых областях науки и техники (особенно на стыке различных дисциплин), изобретение новых устройств, конструкций и методов работы, обозначение их практического применения.

2. Разработка имиджа и фирменного стиля.

3. Исследование общественного мнения, проведение социологических опросов.

4. Реклама, распространение по всем каналам информации о последних достижениях науки и техники и других новинках.

5. Организация публичных дискуссий, научных семинаров и конференций, проведение лекций научно-популярного характера, деловых тренингов, выставок товаров и произведений искусства, курсов повышения квалификации и т.п.

Этап 2. Упорядочивание. Задачи этапа на предприятии.

1. Маркетинг, разведка ресурсов.

2. Эмоциональное влияние на отдельные социальные группы людей. Создание благоприятного имиджа или отрицательного отношения к чему-либо целевых группах.

3. Упорядочивание работы, создание четкой оргструктуры, подразделений и отделов под конкретно поставленную задачу, оптимизация оргструктуры путем устранения лишних, не оправдавших себя звеньев.

4. Рациональная перегруппировка кадров.

5. Систематизация документации и приведение ее в порядок.

6. Инвентаризация материальных ресурсов.

7. Изучение конкурентов.

8. Создание системы безопасности: охрана материальной и интеллектуальной собственности, а также разработка программ действий на случай экстремальных ситуаций или сбоев в нормальном функционировании организации.

9. Введение внутрикорпоративных правил, порядок и дисциплина.

10. Многофакторное прогнозирование, проектирование и стратегическое планирование действий. Предвидение кризисных этапах развития событий и осуществление прорывов.

11. Изучение истории или динамики развития в своей отрасли, составление прогнозов.

12. Проведение показов и демонстраций.

13. Общественная деятельность.

Этап 3. Оптимизация. Задачи этапа на предприятии.

1. Налаживание функционирования системы во всем ее объеме, ликвидация узких мест на производстве, стабилизация организации, работающей со сбоями.

2. Решение задач повседневной инфраструктуры, развертывание системы материально-технического снабжения.

3. Рационализация производства, введение и эксплуатация сложной техники, отлаживание и ускорение технологических процессов.

4. Проверка устойчивости продуктов и услуг в условиях неблагоприятного воздействия среды, организация испытаний при перегрузках.

5. Организация комплексного ремонта оборудования, системы амортизации.

6. Психологическая помощь, советы по задачам межличностного общения, профилактика конфликтов.

7. Решение вопросов социального обеспечения, гуманитарной помощи.

8. Налаживание общественных связей, установление и поддержание неформальных контактов.

9. Культивирование корпоративных традиций и обычаев, создание и поддержание морально-этических норм поведения.

Этап 4. Стабилизация. Задачи этапа на предприятии.

1. Рациональное использование имеющихся ресурсов, достижение замкнутого цикла в изготовлении продукции.

2. Создание методик по развитию творческих способностей сотрудников.

3. Организация рациональных и комфортных условий труда и отдыха, обустройство окружающей среды и налаживание сети массового обслуживания.

4. Создание продуктов с высокими потребительскими качествами.

Следует помнить, что в основе любого развития организации находится персонал [29, 42, 54].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Многие российские и зарубежные ученые уделяют должное внимание как сущности организации, так и системе управления ей. Все ученые предполагают, что соответствующая система жизненно необходима для обеспечения эффективности организаций и должна быть по праву предметом тщательного изучения сама по себе, при этом она (СУ) может состоять из различных элементов (Коротков Э. М., Виханский О., Чаплина А. Н. и др.).

Организация является сложной социально - экономической системой, которую создают люди для решения своих проблем и достижения общих целей. Организация является видом деятельности, как и всякая деятельность, нуждается в управлении, т.е. является объектом управления, без которого немислимо полноценное функционирование организации. Основными составляющими являются задачи, люди и управление. Ключевая роль в поддержании баланса существования организации принадлежит управлению.

Под предприятием общественного питания в экономическом смысле понимается хозяйственная единица, выполняющая определенные функции по обслуживанию населения.

Отличительная особенность хозяйственной деятельности предприятий питания - объединение в рамках одного предприятия процессов производства, реализации и организации потребления продукции.

Сложившуюся в организации систему управления следует исследовать. Для этой цели можно применять какой-то определенный или одновременно несколько методов исследования системы управления. Без четкой организации системы управления не получится четкой организации процесса управления и всей производственно - экономической деятельности, а главное – никакая организация не добьется выполнения своей миссии и целей.

Эффективность системы управления оценить очень сложно. Целесообразно применять экспертный метод или оценивать эффективность через эффективность организации – экономическую, социальную и организационную.

Объект исследования бакалаврской работы ООО «ПАБ» является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации. Имеет одного учредителя – Ващенко О.В. Фирма имеет юридический адрес г. Красноярск, ул. Капитанская, д.12. Основной сферой деятельности общества является предоставление услуг общественного питания.

Ресторан «Мама's» (ООО «ПАБ») задуман как семейное заведение. Сюда можно и нужно приходить с детьми – для них работает специально оборудованная детская площадка. Более 90 посадочных мест создают, с одной стороны, ощущение компактности, с другой – гости не чувствуют себя одинокими, изолированными от мира.

На предприятии работает 36 человек, объем выручки за 2016 год составил около 16 млн. руб. Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру, культуру задачи.

Анализ внешней и внутренней среды ООО «ПАБ» позволил при помощи SWOT-анализа разработать стратегию усиления позиции на рынке.

Для устранения выявленных недостатков и совершенствования системы управления ООО «ПАБ» предлагается к реализации программа совершенствования механизма управления, а именно методов управления. Экспертным путем выявлено, что именно методы управления являются слабым местом в организации.

Программа включает в себя совершенствование всех трех методов управления:

- 1) экономического – через введение системы бонусов за выполнение и перевыполнение плана;
- 2) административного – через разработку новых должностных инструкций для торгово-оперативного персонала и формирование кадрового резерва;
- 3) социально-психологического – через создание корпоративного духа компании.

Рассчитаны риски по мероприятиям проекта и предложены методы их профилактики. Все риски прогнозируемы и управляемы. Отслеживать риски предлагается аналитической должности ООО «ПАБ», например, главному бухгалтеру.

Программа позволит повысить эффективность системы управления компании на 12 %.

Таким образом, все цели и задачи бакалаврской работы выполнены полностью.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Красноярский край в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 119 с.
2. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Торговля Красноярского края в 2015 году: стат. ежегодник (№ 11-1)/ Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 97 с.
3. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Экономика Красноярского края в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 459 с.
4. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Красноярск в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 26 с.
5. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Сравнительный анализ показателей социально-экономического развития Красноярского края со среднероссийскими за период 1995-2015 годы: аналитическая записка / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. – 32 с.
6. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.; с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 №11–ФКЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 №14–ФЗ ред. от 01.04.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
8. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001 №197–ФЗ ред. 01.04.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
9. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон от 08.02.1998 № 14–ФЗ в ред. от 01.07.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
10. Акимова, Т.А. Теория организации : учеб. пособие / Т.А. Акимова. – Москва : РУДН, 2010.
11. Андреева, А.С. Методология системного подхода / А.С. Андреева. – Москва : Дело, 2015. – 213 с.
12. Аполов, О.Г. Теория систем и системный анализ. Курс лекций / О.Г. Аполов. – Уфа, 2012. – 274 с.

13. Баранов, В.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / В.В. Баранов, А.В. Зайцев, С.Н. Соколов. – Москва : Альпина Пабли., 2013. – 216 с.
14. Волкова, В.Н. Основы теории систем и системного анализа / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. – Санкт-Петербург : СПб ГТУ, 2010. – 515 с.
15. Галанин, И. Эффективность систем управления / И. Галанин // Бизнес-идеи. – 2015. – № 4. – С. 20–24.
16. Гиманова, И.А. Поддержка принятия решений в системах управления торговой деятельностью / И.А. Гиманова // Современная техника и технологии. – 2016. – № 7.
17. Дафт, Р. Теория организации: учебник / Р. Дафт; под ред. Э.М. Короткова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 736 с.
18. Долгов, А.И. Теория организации: учеб. пособие / А.И. Долгов. – Москва : ФЛИНТА, 2014. – 225 с.
19. Дорошенко, Е.И. Анализ эффективности систем управления: учеб. пособие / Е.И. Дорошенко, Е.Б. Гончарова. – Волгоград : ИУНЛ ВолгГТУ, 2015. – 84 с.
20. Дрогобыцкий, И.Н. Системный анализ: учебник / И.Н. Дрогобыцкий. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 423 с.
21. Дудин, М.Н. Исследование систем управления: учеб. пособие / М.Н. Дудин. – Москва : Элит, 2014. – 276 с.
22. Естественный прирост населения в городе Красноярске [Электронный ресурс]: статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
23. Жуков, Б.М. Исследование систем управления: учебник / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. – Москва : Дашков и К, 2016. – 208 с.
24. Забелин, П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин. – Москва : Маркетинг, 2013. – 452 с.
25. Зайцев, А.С. Системный подход в современной науке / А.С. Зайцев. – Москва : Экономика, 2015.
26. Звягин, Л.С. Системный анализ как новое направление исследования процессов управления / Л.С. Звягин // Молодой ученый. – 2014. – № 3. – С. 420–424.
27. Индекс цен по непродовольственным товарам [Электронный ресурс]: статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
28. Индекс цен по продовольственным товарам [Электронный ресурс]: статистический сборник. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
29. Казначевская, Г.Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 452 с.
30. Коротков, Э.М. Исследование систем управления: учебник / Э.М. Коротков. – Люберцы : Юрайт, 2015. – 226 с.

31. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика : учебник / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева. – Москва : Омега-Л, 2012. – 488 с.
32. Максимцов, М.М. Исследование систем управления : учеб. пособие / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева. – Москва : ЮНИТИ, 2014. – 167 с.
33. Мельников, В.П. Исследование систем управления : учебник / В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе. – Москва : Юрайт, 2016. – 447 с.
34. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт; пер. с англ. О.И. Медведь. – Москва : Вильямс, 2014. – 672 с.
35. Мешков, Н.А. Исследование систем управления : Управление инновациями и инвестициями : учеб. пособие / Н.А. Мешков, Ю.А. Крупнов. – Москва : МИЭМ, 2011. – 106 с.
36. Мишин, В.М. Исследование систем управления : учебник / В.М. Мишин. – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 527 с.
37. Позднякова, Ж.С. Системный подход к формированию навыков управленческой культуры / Ж.С. Позднякова // Молодой ученый. – 2014. – № 17. – С. 529–532.
38. Прогноз развития края [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : http://econ.krskstate.ru/ser_kray/prognoz.
39. Савельева, Е.Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием / Е.Н. Савельева // Экономика, управление, финансы: материалы III межд. науч. конф. – Пермь : Меркурий, 2014. – С. 142–146.
40. Среднедушевые доходы населения [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
41. Структура законодательства по торговле [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : <http://minpromtorg.gov.ru>.
42. Технологические инновации в крае [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
43. Тимиргалеева, Р.Р. Актуальные проблемы развития предприятий: информационно-логистический аспект / Р.Р. Тимиргалеева, И.Ю. Гришин // «Концепт». – 2016. – № 12: <http://e-koncept.ru/2016/16259.htm>.
44. Уемов, А.И. Системный подход и общая теория систем / А.И. Уемов. – Москва : Дело, 2008. – 206 с.
45. Уровень безработицы [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : https://ru.wikipedia.org/wiki/Уровень_безработицы.
46. Уровень инфляции [Электронный ресурс] : статистический сборник. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm>.
47. Фомичев, А.Н. Исследование систем управления: учебник / А.Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К, 2015. – 348 с.
48. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления : учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – Москва : Омега-Л, 2013. – 368 с.

49. Хусаинова, Е.Н. Повышение эффективности управления организацией / Е.Н. Хусаинова, А.Н. Баранов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1 (53). – С. 10–12.
50. Чаплина, А.Н. Менеджмент в торговле: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина; Красн. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 232 с.

