

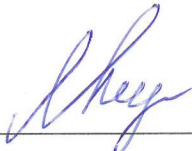
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА  
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

## ОТЧЕТ

по производственной практике по получению  
профессиональных умений и опыта профессиональной  
деятельности

ООО «Альянс Фуд Групп» г. Владивосток

Студент  
группы БМН-18-АУ



Л.Ч. Бартынова

Руководитель  
канд. эконом. наук, доцент



Л.В. Салова

Руководитель от предприятия  
директор



Л.И. Охрименко

Нормоконтролер  
канд. эконом. наук, доцент



Л.В. Салова

Владивосток 2022

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА  
(ВГУЭС)  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ  
на производственную практику по получению профессиональных умений и опыта  
профессиональной деятельности

Студенту: Бартыновой Лине Чжицзюньевне  
Группы: БМН-18-АУ

Срок сдачи: 20.01.2022

Содержание отчета по производственной практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности:

**Задание 1:**

**Введение:** определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения; объект и предмет исследования, а также его информационная база

**Раздел 1 Краткая характеристика ООО «Альянс Фуд Групп», г. Владивосток**

**Задание 2:** Дать краткое описание организации: организационно-правовая форма, виды деятельности, выпускаемая продукция (услуг), опыт работы на рынке, стратегические цели и задачи, организационная культура. Организационная структура (ПК-1).

**Задание 3:** Определить специфику деятельности структурного подразделения, выделить особенности организационных коммуникаций, в том числе с точки зрения разрешения конфликтных ситуаций и провести (ПК-2).

**Задание 4:** Провести аудит человеческих ресурсов: проанализировать кадровый состав структурного подразделения/организации (должностные и квалификационные характеристики, социальные характеристики персонала, качественные и количественные показатели). Определить теории мотивации/лидерства и власти, которые используются в организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач (ПК-1).

**Задание 5:** Описать круг деловых партнеров, с которой у организации заключены договоры сотрудничества. Выявить особенности поэтапного контроля реализации условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов (ПК-7).

**Раздел 2 Стратегический анализ ООО «Альянс Фуд Групп», г. Владивосток**

**Задание 6:** Провести отраслевой анализ, включающий: определение экономических характеристик отраслевого окружения (фаза жизненного цикла отрасли; реальный и потенциальный размер рынка; темпы роста отрасли и тенденции ее развития; структура отраслевых издержек; система сбыта продукции; среднеотраслевая прибыль); оценку степени конкуренции (модель «5 сил Портера», ключевые факторы конкурентного успеха; заключение о степени привлекательности отрасли; SNW-анализ; PESTLE –анализ (ПК-3).

**Задание 7:** Установить виды реализуемых функциональных стратегий, оценить уровень их взаимосвязи и сбалансированности распределения (ПК-5).

### Раздел 3 Индивидуальное задание.

**Вариант 5.** Охарактеризовать оборотный капитал, состав и структуру оборотных фондов и оборотных средств предприятия, методику определения потребности предприятия в оборотных фондах и оборотных средствах, источники пополнения оборотных средств. Состав нематериальных активов (интеллектуальная собственность, имущественные права и т.д.) (ПК-4).

**Задание 8:** Провести анализ (ПК-4) и выявить возможность проведения организационных изменений (ПК-7)

**Задание 9:** Подготовить управленческие решения с целью совершенствования деятельности с применением методов проектного управления (ПК-6).

#### Заключение.

**Задание 10:** сделать вывод об эффективности принятых управленческих решений в организации и возможные пути совершенствования деятельности.

#### Список использованных источников (не менее 20-ти позиций)

**Задание 11:** Составить список литературы с использованием профессиональных баз данных и профессиональных Интернет-ресурсов.

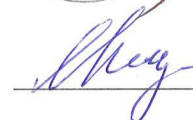
**Задание 12:** Оформить отчет в соответствии с требованиями организации (ПК-8).

Руководитель практики  
к.э.н., доцент кафедры экономики и управления



Л.В. Салова

Задание получил:



Л.Ч. Бартынова

Задание согласовано:

Руководитель практики от профильной организации  
Директор ООО «Альянс Фуд Групп», г. Владивосток



Л.И. Охрименко

**РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН)  
ПРОВЕДЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И ОПЫТА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Студент Бартынова Лина Чжицзюньевна

Кафедра экономики и управления гр. БМН-18-АУ


Руководитель практики: Л. В. Салова

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошла Бартынова Лина Чжицзюньевна



  
Охрименко Л.И.  
(подпись уполномоченного лица, МП)

С правилами трудового распорядка ознакомлена

  
(подпись обучающегося)


Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	08.11.2021	выполнено
	Инструктаж по технике безопасности	08.11.2021	выполнено
2. Исследовательский	Краткая характеристика ООО «Альянс Фуд Групп» (Pizza La Renzo)	08.11.2021-16.11.2021	выполнено
	Определение специфики деятельности	16.11.2021-02.12.2021	выполнено
	Аудит человеческих ресурсов Описание круга деловых партнеров	02.12.2021-21.12.2021	выполнено
3. Аналитический	Проведение отраслевого анализа	21.12.2021-14.01.2022	выполнено
4. Экспериментальный этап	Индивидуальное задание	14.01.2022-17.01.2022	выполнено
5. Подготовка отчета по практике	Оформление отчета согласно стандартам оформления, оформление отчетной документации, подготовка краткого доклада о результатах практики	02.12.2021-23.01.2022	выполнено
6. Защита отчета у руководителя практики от кафедры	Представление результатов практики. Защита отчета	24.01.2022-25.01.2022	выполнено

Руководитель практики от кафедры  
канд. эконом. наук, доцент



Л.В. Салова

Руководитель практики от предприятия



Л.И. Охрименко

## Отзыв-характеристика

Студентка 4 курса кафедры экономики и управления ВГУЭС Бартынова Лина Чжицзюньевна с 08.11.2021 г. По 25.01.2022 г. прошла производственную практику по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности в ООО «Альянс Фуд Групп» (Pizza La Renzo).

В период практики выполняла обязанности помощника.

За время прохождения практики Бартынова Лина Чжицзюньевна показала необходимый уровень теоретической подготовки, умение применить и использовать полученные в Институте знания для решения поставленных практических задач. Проявила себя дисциплинированным и ответственным сотрудником. Четко соблюдала распорядок рабочего дня, следовала поставленным указаниям, заданиям.

Программа практики выполнена полностью, практическая работа заслуживает высокой оценки.

Директор  
ООО «Альянс Фуд Групп»  
(Pizza La Renzo)



Л.И. Охрименко

## Содержание

Введение .....	3
1 Краткая характеристика ООО «Альянс Фуд Групп», г. Владивосток .....	5
1.1 Краткое описание организации .....	5
1.2 Специфика деятельности структурного подразделения .....	11
1.3 Аудит человеческих ресурсов .....	11
1.4 Деловые партнеры кафе ООО «Альянс Фуд Групп», г. Владивосток..	18
2 Стратегический анализ ООО «Альянс Фуд Групп», г.Владивосток .....	20
2.1 Отраслевой анализ ООО «Альянс Фуд Групп».....	20
2.2 Виды реализуемых функциональных стратегий .....	27
3 Индивидуальное задание .....	29
3.1 Оборотный капитал, состав и структуру оборотных фондов и оборотных средств предприятия .....	29
3.2 Анализ и возможность проведения организационных изменений ....	34
Заключение.....	38
Список использованных источников.....	40

## Введение

Работа представляет собой отчет по производственной практике, которая проходила на базе ООО «Альянс Фуд Групп».

Целью производственной практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности является:

- получить представление о деятельности предприятия;
- закрепить теоретические знания по предметам экономического и управленческого блоков;
- собрать информацию для выполнения экономических разделов курсовых проектов, а в дальнейшем выпускной квалификационной работы;
- получить практические навыки в области будущей профессиональной деятельности.

В соответствии с обозначенными целями поставлены следующие задачи:

1 Дать краткое описание организации: организационно-правовая форма, виды деятельности, выпускаемая продукция (услуг), опыт работы на рынке, стратегические цели и задачи, организационная культура. Организационная структура (ПК-1).

2 Определить специфику деятельности структурного подразделения, выделить особенности организационных коммуникаций, в том числе с точки зрения разрешения конфликтных ситуаций и провести (ПК-2).

3 Провести аудит человеческих ресурсов: проанализировать кадровый состав структурного подразделения/организации (должностные и квалификационные характеристики, социальные характеристики персонала, качественные и количественные показатели). Определить теории мотивации/лидерства и власти, которые используются в организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач (ПК-1).

4 Описать круг деловых партнеров, с которой у организации заключены договоры сотрудничества. Выявить особенности поэтапного контроля реализации условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов (ПК-7).

5 Провести отраслевой анализ, включающий: определение экономических характеристик отраслевого окружения (фаза жизненного цикла отрасли; реальный и потенциальный размер рынка; темпы роста отрасли и тенденции ее развития; структура отраслевых издержек; система сбыта продукции; среднеотраслевая прибыль); оценку степени конкуренции (модель «5 сил Портера», ключевые факторы конкурентного успеха; заключение о степени привлекательности отрасли; SNW-анализ; PESTLE –анализ (ПК-3).

6 Установить виды реализуемых функциональных стратегий, оценить уровень их взаимосвязи и сбалансированности распределения (ПК-5).

7 Охарактеризовать оборотный капитал, состав и структуру оборотных фондов и оборотных средств предприятия, методику определения потребности предприятия в оборотных фондах и оборотных средствах, источники пополнения оборотных средств. Состав нематериальных активов (интеллектуальная собственность, имущественные права и т.д.) (ПК-4).

8 Провести анализ (ПК-4) и выявить возможность проведения организационных изменений (ПК-7)

9 Подготовить управленческие решения с целью совершенствования деятельности с применением методов проектного управления (ПК-6).

10 Сделать вывод об эффективности принятых управленческих решений в организации и возможные пути совершенствования деятельности.

Итогом прохождения производственной практики является формирование отчета, в котором представлены решения всех обозначенных ранее задач.

Отчет по практике состоит из введения, основной части, состоящей из семи разделов, заключения и списка использованных источников.



# 1 Краткая характеристика ООО «Альянс Фуд Групп», г. Владивосток

## 1.1 Краткое описание организации

Место практики — кафе «Pizza LaRenzo».

Организационно-правовая форма. Общество с ограниченной ответственностью «Альянс Фуд Групп» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Виды деятельности. Основным видом деятельности «Pizza LaRenzo» по ОКВЭД является - деятельность кафе и услуги по доставке продуктов питания. Для достижения целей своей деятельности «Pizza LaRenzo» может приобретать права, исполнять обязанности и осуществлять любые действия, которые не будут противоречить действующему законодательству РФ и Уставу предприятия.

Основными нормативными документами, регламентирующими деятельность ООО «Альянс Фуд Групп» являются:

- Федеральный закон №2300-1 «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 - основополагающий документ, на основе которого осуществляется государственное регулирование торговой деятельности в сфере общественного питания;

- Правила оказания услуг общественного питания (утверждены постановлением Правительства РФ от 15 августа 1997 г. № 1036 (с изменениями от 4 октября 2012 г.) - непосредственно регулируют отношения между потребителями и рестораном. Правила в обязательном порядке устанавливаются на любом предприятии общественного питания режим (часы) работы;

- ГОСТ Р 50762-95 Общественное питание. Классификация предприятий – определяет типы ресторанов, баров, ресторана и других мест общественного питания, классы для ресторанов и баров.

- ГОСТ Р 50763-95 Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению;

- ГОСТ Р 50764-95 Услуги общественного питания. Общие требования;
- ОСТ 28-1-95 Общественное питание. Требования к производственному персоналу;
- ГОСТ Р 50935-9 Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу;
- Федеральный закон «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» от 22.11.1995 № 171-ФЗ.

Выпускаемая продукция (услуги). Кафе предлагает такие блюда как холодные блюда и закуски, горячие блюда, китайскую кухню, , роллы, пасты, вок-лапша. Кафе оказывает услуги питания в том числе и при помощи доставки. Особенностью меню являются гриль, десертная карта, карта вин, коктейльная карта, пицца, свежая выпечка, чайная карта.

Опыт работы на рынке. Кафе «Pizza LaRenzo» работает в сфере общественного питания г. Владивосток. Развитие сектора общественного питания в столице Приморского края г. Владивостоке имеет свои особенности. Последние годы отрасль претерпела кардинальные перемены. Главной причиной этих перемен является бурное развитие туризма. В 2020 году Приморский край посетили более 4 млн. человек, из них 780 тысяч зарубежных гостей. С изменением отрасли меняется и поведение потребителей услуг системы общественного питания. Предприятия общественного питания все в большей степени берут на себя функции организации досуга и культурного отдыха. Региональные рынки общественного питания обладают своей спецификой. Они формируются под воздействием многих внутренних факторов, таких как национальные особенности и традиции потребления определенных продуктов питания. Кафе «Pizza LaRenzo» работает на протяжении 11 лет.

Кафе «Pizza LaRenzo» на 40 посадочных мест. Режим работы с 08.00 - 23.00 часов каждый день без выходных и перерывов. Санитарный день: первый

понедельник каждого месяца, и при необходимости согласно дополнительному графику.

Кафе располагается в районе, где в течение дня проходит большое количество людей, сконцентрирована большая часть магазинов, офисов, кафе и прочих предприятий способствующих увеличению концентрации посетителей в этом месте.

В состав кафе «Pizza LaRenzo» входят следующие помещения:

- зал для посетителей 60м. кв.;
- пять цехов, площадью по 12 м. кв.;
- гардероб для персонала 10 м. кв.;
- туалетную комнату для посетителей 10 м. кв.

Стратегические цели и задачи.

Для достижения целей своей деятельности ООО «Альянс Фуд Групп» может приобретать права, исполнять обязанности и осуществлять любые действия, которые не будут противоречить действующему законодательству РФ и Уставу предприятия.

Задачами осуществления деятельности ООО «Альянс Фуд Групп» являются:

- удовлетворение потребностей гостей в качественном обслуживании;
- всегда свежие и вкусные блюда;
- доходы должны превышать расходы предприятия;
- принимать на работу только квалифицированные кадры;
- отвечать всем нормам налоговых служб и санитарных станций.

Организационная культура. Официант, подходя к столику, приветствует гостей в зависимости от времени посещения словами «Доброе утро», «Добрый день» или «Добрый вечер».

Потребителей обслуживает персонал прошедший специальную подготовку. При приеме заказа официант стоит возле гостя с правой стороны от него, не касаясь при этом стола, стула, не наклоняясь близко к гостям. Меню предлагается в раскрытом виде на первой странице слева левой рукой. Качество

обслуживания во многом зависит от правильного распределения обязанностей между официантами и их слаженной совместной работы. Большое психологическое воздействие оказывает на человека музыка. Она имеет не меньшее значение, чем приятная и уютная обстановка в зале, красивый интерьер. В кафе играет только классическая музыка, которая несет положительный заряд посетителям.

Организационная структура кафе представлена на рисунке 1.1

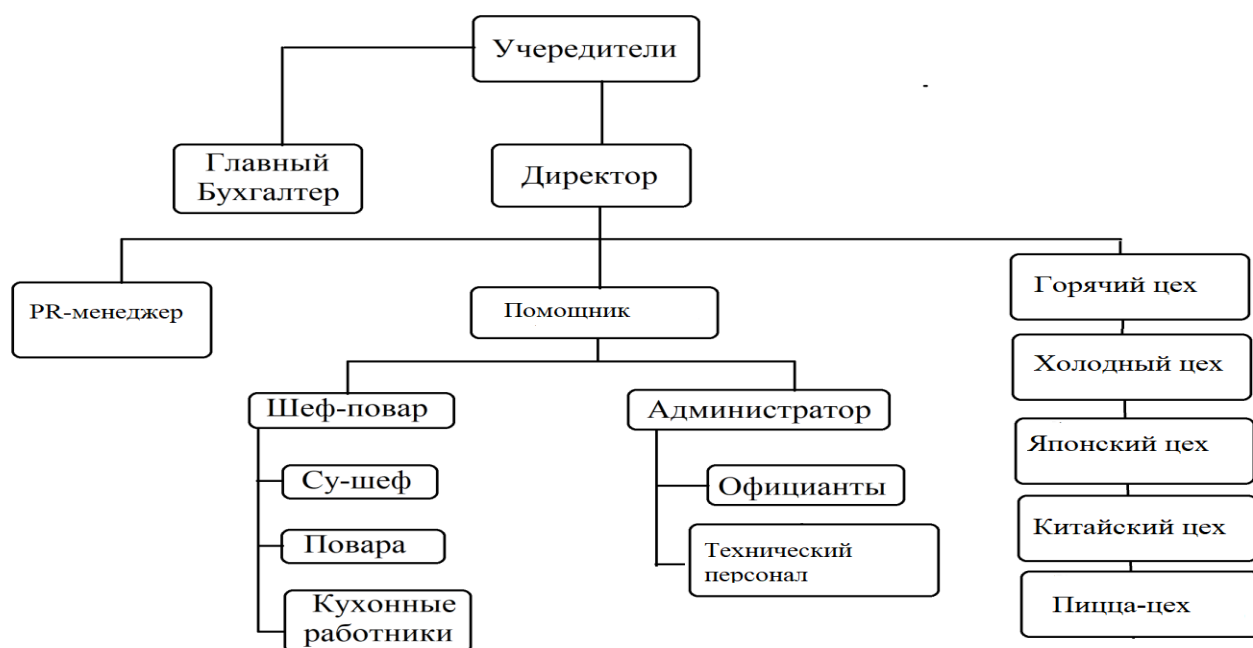


Рисунок 1.1 — Организационная структура управления кафе «Pizza LaRenzo»

Каждое должностное лицо выполняет определенные функции.

Учредитель определяет основные направления деятельности кафе.

Во главе «Pizza LaRenzo» стоит директор, который руководит деятельностью структурных подразделений.

Главный бухгалтер:

- сводит годовой баланс;
- ведет учет движения товара;
- перечисляет налоги;
- начисляет заработную плату;
- осуществляет проверку работы бухгалтерии.

PR-менеджер - это специалист по связям с общественностью, обеспечивающий реализацию маркетинговой стратегии кафе во внешней среде.

Помощник директора:

- обеспечение структурированного рабочего дня директора: организация встреч, поездок, составление расписания, подготовка к подписанию необходимых документов;

- работа с документооборотом директора: письмами, телефонограммами;

- проведение первичных переговоров, обработка и передача запросов от подразделений.

Основная же задача шеф-повара — создать конкурентный продукт (ассортимент блюд), как основу привлечения клиентов, и соблюдать запланированную себестоимость.

Су-шеф. В его обязанности входит проработка меню, составление технологических карт, разработка новых блюд, контроль за работой персонала кухни.

Повара кафе — готовит заказы для гостей, контролирует процесс создания блюда и его правильное оформление, а также контролирует рабочее место.

Кухонные работник осуществляют вспомогательные функции.

Администратор обеспечение соблюдения рецептур блюд и технологии их изготовления, повышение производительности труда работников, осуществляет составление графиков выхода на работу; проводит инструктаж по технике безопасности на рабочем месте, следит за дисциплиной.

Официант принимает заказ, производит подачу блюд, рассчитывает гостей. Технический персонал кафе. Например, уборщица проводит уборку помещений, водитель осуществляет доставку заказов.

В кафе функционирует пять цехов: горячий, холодный, японский, китайский, пицца-цех. Все цеха оснащены необходимым оборудованием, рабочими столами, мойками и стеллажами. Фактическая площадь производственных помещений соответствует проектной.

Далее проведем анализ технико-экономических показателей деятельности кафе за 2018-2020 гг.

Таблица 1.1 - Основные технико-экономические показатели кафе «Pizza LaRenzo» 2018 — 2020 гг.

В тысячах рублей

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
1 Выручка от реализации продукции (услуг)	79798	56727	59113	-23071	2386	96	104,2
2 Среднесписочная численность работающих, чел. в т.ч. рабочих	19	17	18	-2	1	89,5	105,9
3 Среднегодовая выработка 1 работающего	3884,1	5408,45	7523,45	1524,35	2115	139,2	139,1
4 Фонд оплаты труда	6080	6120	6150	40	30	100,6	100,5
5 Среднегодовой уровень оплаты труда	26,7	26,8	27	0,1	0,2	100,4	100,7
6 Среднегодовая стоимость ОПФ	14896	10612,5	16334,5	-4283,5	5722	71,2	153,9
7 Фондоотдача, руб./руб.	5,36	5,34	3,61	-0,02	-1,73	99,63	67,6
8 Фондоёмкость, руб./руб.	0,187	0,187	0,276	0	0,089	100	147,6
9 Себестоимость продукции (услуг)	73163	44316	42561	-28847	-1755	60,6	96
10 Затраты на 1 руб. реализованной продукции	0,917	0,781	0,720	-0,136	-0,061	85,1	0,9
11 Прибыль от продаж	-635	-241	-79	394	162	37,9	32,8
12 Прибыль до налогообложения	401	448	441	47	-7	111,7	98,4
13 Рентабельность продаж, %	0,86	10,35	26,49	9,49	16,14	1203,4	255,9
14 Рентабельность активов, %	3,61	9,87	25	6,26	15,13	273,4	253,3

С каждым годом себестоимость уменьшалась. При этом выручка от реализации продукции имела тенденцию спада в 2019 году по сравнению с 2018. И тенденцию роста в 2020 году по сравнению с 2019 на -23071 и 2386 соответственно. Следует отметить, что в течение всего периода темп роста выручки превышал темп роста прибыли, что является положительной тенденцией, так как растет прибыль от продаж. Затраты на 1 рубль реализованной продукции уменьшаются, что является положительной стороной для предприятия.

Фондооъемкость с каждым годом возрастает, при этом снижается фондоотдача. Данная тенденция говорит о том, что производственные мощности используются нерационально, они недозагружены.

Показатель рентабельности продаж растет из года в год. Если в 2018 году на 1 руб. выручки приходилось 0,86 коп. прибыли от продаж, то в 2019 году 10,35 коп., а в 2020 году 26,49 коп.

Рентабельность активов также растет из года в год, что связано с ростом прибыли от продаж. Подводя итоги, можно сделать вывод, что кафе является прибыльной организацией и ее деятельность можно охарактеризовать как эффективную.

Таким образом, кафе Pizza LaRenzo стабильно функционирует на рынке общественного питания г. Владивосток. Разнообразное меню и организационная культура позволяет создавать уютную атмосферу кафе. А стабильное экономическое состояние обеспечивает финансовую основу оказания качественных услуг в сфере общественного питания. Организационная структура кафе имеет сбалансированную систему, позволяющую каждой структурной единице действовать строго в своей области.

## 1.2 Специфика деятельности структурного подразделения

В рамках практики был проведен анализ деятельности помощника руководителя.

Помощник руководителя кафе должен обладать знаниями и навыками в следующих областях:

- 1.1 тематическое законодательство, в котором прописаны нормативы, определяющие повседневное функционирование заведения;
- 1.2 соответствующее трудовое законодательство;
- 1.3 основы финансов, с учетом специфики деятельности;
- 1.4 основы управления персоналом заведения;

- 1.5 применение специализированного программного обеспечения, необходимого в процессах приготовления пищи;
- 1.6 технологии продаж питания и дополнительных услуг;
- 1.7 организация работы дополнительных сервисов кафе, таких как продажа блюд на вынос или проведение торжественных мероприятий;
- 1.8 организация документооборота в сфере функционирования кафе;
- 1.9 нормы обслуживания клиентов кафе;
- 1.10 профилактика и разрешение конфликтных ситуаций с посетителями;
- 1.11 нормы составления меню, в том числе тематических и диетических;
- 1.12 организацию снабжения кухни продуктами, необходимыми для приготовления блюд;
- 1.13 нормы ценовой политики заведения, в том числе касающиеся алкогольных напитков;
- 1.14 современный успешный опыт обслуживания посетителей в лидерах отрасли;
- 1.15 оформление интерьеров кафе;
- 1.16 нормы инвентаризации ценностей заведения;
- 1.17 правила, касающиеся противопожарной безопасности и предупреждения техногенных аварий.

Помощник руководителя кафе руководствуется:

- отраслевыми законодательными нормами;
- действующей документацией юридического лица, которое владеет кафе;
- пунктами должностной инструкции.

На время отсутствия помощника руководителя кафе его функции исполняет работник, назначенный в установленном порядке владельцем кафе по согласованию с управляющим.

Каждый работник на предприятии несет ответственность за выполнение правил личной гигиены, за состояние рабочего места, за выполнение технологических и санитарных требований на своем участке. В кафе строго



ведется учет о прохождении работниками всех инструктажей по технике безопасности и охране труда, а также медицинского обследования и гигиенического обучения.

Коммуникационный центр кафе «Pizza LaRenzo» состоит:

- из коммуникационного центра, расположенного в офисе предприятия.
- каждый сотрудник, у которого есть рабочий стол, должен иметь коммуникационную корзину из трех корзин стоящие одна на другой для входящей, отложенной и исходящей информации.

Для того чтобы заявления, просьбы, идеи и другие послания быстро доходили до нужного адресата, необходимо правильно оформлять послания. При составлении сообщений необходимо пользоваться образцами, которые вывешены на внутренней доске объявлений в кафе.

### 1.3 Аудит человеческих ресурсов

Согласно штатному расписанию в кафе работает 20 человек. Администраторов в штатном расписании двое, работают посменно с графиком два через два, с 11.00 до 21.00 в будние дни и с 11.00 до 23.00 в выходные дни. В смене каждого администратора стоит 2 официанта, на выходные и праздничные дни, также, при проведении различных плановых мероприятий будут приглашаться дополнительные официанты.

В обязанности администратора входит поддержание чистоты, создание обстановки в зале обслуживания в соответствии с концепцией заведения, обучение персонала и подготовка к мероприятиям совместно с аниматорами. Оплата администратора состоит из окладной части и процентов от общей продажи по меню и по праздникам.

Официанты помимо небольшого оклада получают проценты с продаж по меню, а также чаевые.

Руководством кухни занимается шеф-повар, в его подчинении находятся по два повара в каждом цехе и две уборщицы. Работа, как и в зале, осуществляется посменно с графиком два через два. Кухня, в конечном итоге, должна выполнять

обязанности от разработки меню до своевременной отдачи готовых блюд в зал обслуживания. Обязательным условием для персонала является наличие медицинских книжек.

Анализ состава трудовых ресурсов ООО «Альянс Фуд Групп» по стажу работы за 2018 – 2020 годы представлен в таблице 1.2

Таблица 1.2 - Состав работников по образованию ООО «Альянс Фуд Групп» за 2018 – 2020 годы

В человеках

Образование сотрудников	Численность сотрудников			Абсолютное отклонение(+ -)	Темп роста, %
	2018 г.	2019 г.	2020 г.		
Среднее	5	5	5	0	100
Средне-специальное	7	8	8	1	114,3
Высшее	7	7	7	0	100
Итого	19	20	20	1	105,3

Как видно из представленных данных, в структуре персонала ООО «Альянс Фуд Групп» преобладают работники со средне-профессиональным и высшим образованиями. За исследуемый период наблюдается увеличение сотрудников ООО «Альянс Фуд Групп» на 1 человека за счет увеличения сотрудников со средне-профессиональным образованием на 1 чел. (114,3%), постоянства количества сотрудников со средним образованием и высшим образованием.

Анализ состава трудовых ресурсов ООО «Альянс Фуд Групп» по трудовому стажу работы за 2018 – 2020 годы представлен в таблице 1.3

Таблица 1.3 - Состав сотрудников по трудовому стажу ООО «Альянс Фуд Групп» за 2018 – 2020 годы

В человеках

Стаж сотрудников, лет	Численность сотрудников, чел.			Абсолютное отклонение (+ -)	Темп роста, %
	2018	2019	2020		
До 5	4	4	4	-	100
От 5 до 10	6	7	8	2	133,3
От 10 до 15	7	7	7	-	100

## Продолжение таблицы 1.3

Стаж работы сотрудников, лет	Численность сотрудников, чел.			Абсолютное отклонение (+ -)	Темп роста, %
	2018	2019	2020		
От 15 и выше	2	2	2	1	200
Итого	19	20	20	1	116,7

Большая доля сотрудников имеет достаточно большой стаж работы. В 2019 году наблюдается увеличение сотрудников с опытом работы от 5 до 10 лет на 2 чел. и увеличение сотрудников с опытом работы свыше 15 лет на 1 чел. Количество сотрудников со стажем от 10 до 15 лет не изменилось. Таким образом, наблюдается увеличение численности опытных сотрудников, совместно с увеличением численности сотрудников в целом на предприятии.

На следующем этапе анализируется изменение состава работников ООО «Альянс Фуд Групп» по возрастному признаку за 2019-2020 годы (Таблица 1.4).

Таблица 1.4 - Состав работников по возрасту ООО «Альянс Фуд Групп» за 2018 – 2020 годы

В человеках

Возраст сотрудников, лет	Численность сотрудников, чел.			Абсолютное отклонение (+ -)	Темп роста, %
	2018	2019	2020		
От 18 до 29	5	5	5	-	100
От 30 до 39	9	8	9	1	112,5
От 40 до 49	3	4	5	2	150
От 50 и старше	2	3	1	-	100
Итого	19	20	20	1	116,7

За исследуемый период наблюдается изменение состава работников по возрастному признаку, увеличивается количество работников ООО «Альянс Фуд Групп» в возрасте от 30 до 39 лет и от 40 до 49 лет. Возрастная категория от 18 до 29 лет остается стабильной каждый год.

На каждом предприятии очень важным остается определение гендерного признака сотрудников. По статистике на предприятиях общепита преобладают мужчины. При этом в целом по стране профессию повара получают 67 процентов женщин.

## Анализ персонала по гендерному признаку (Таблица 1.5).

Таблица 1.5 - Анализ персонала ООО «Альянс Фуд Групп» по гендерному признаку за 2018 – 2020 гг.

В человеках

Пол	Численность сотрудников, чел.			Абсолютное отклонение (+ -)	Темп роста, %
	2018	2019	2020		
Мужчины	12	11	13	2	118,2
Женщины	7	8	7	1	114,3
Итого	19	20	20	3	116,7

Движение рабочей силы ООО «Альянс Фуд Групп», связанное с приемом и увольнением сотрудников, является объектом анализа, так как, оказывает непосредственное влияние на производительность труда.

Исходные данные по движению рабочей силы ООО «Альянс Фуд Групп» за 2018- 2020 годы представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 - Данные о движении рабочей силы ООО «Альянс Фуд Групп» за 2018 – 2020 годы.

В человеках

Показатели движения	Значения		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Численность персонала на начало года, чел	19	17	18
Принято, чел	4	4	2
Уволено, чел	2	2	1
Уволено по собственному желанию, чел	2	1	1
Уволено за нарушение трудовой дисциплины, чел	0	0	0
Численность персонала на конец года, чел	19	20	20
Численность персонала, отработавшего весь год, чел	15	15	19

Полученные результаты расчетов показателей движения работников предприятия ООО «Альянс Фуд Групп» за исследуемый период, представленные в таблице 1.6, дают нам наглядно видеть как менялась численность на начало и конец каждого исследуемого периода. Подавляющим большинством стали работники, уволившиеся по собственному желанию. Сотрудников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины за три года на предприятии не оказалось.

Основные правовые аспекты в области управления персоналом в ООО «Альянс Фуд Групп» представлены графически на рис. 1.2



Рисунок 1.2 - Нормативно-правовое регулирование управления персоналом в ООО «Альянс Фуд Групп»

В данных документах прописаны и указаны требования к работе персонала, расписаны обязанности работников.

Система мотивации и стимулирования персонала (рисунок 1.3)

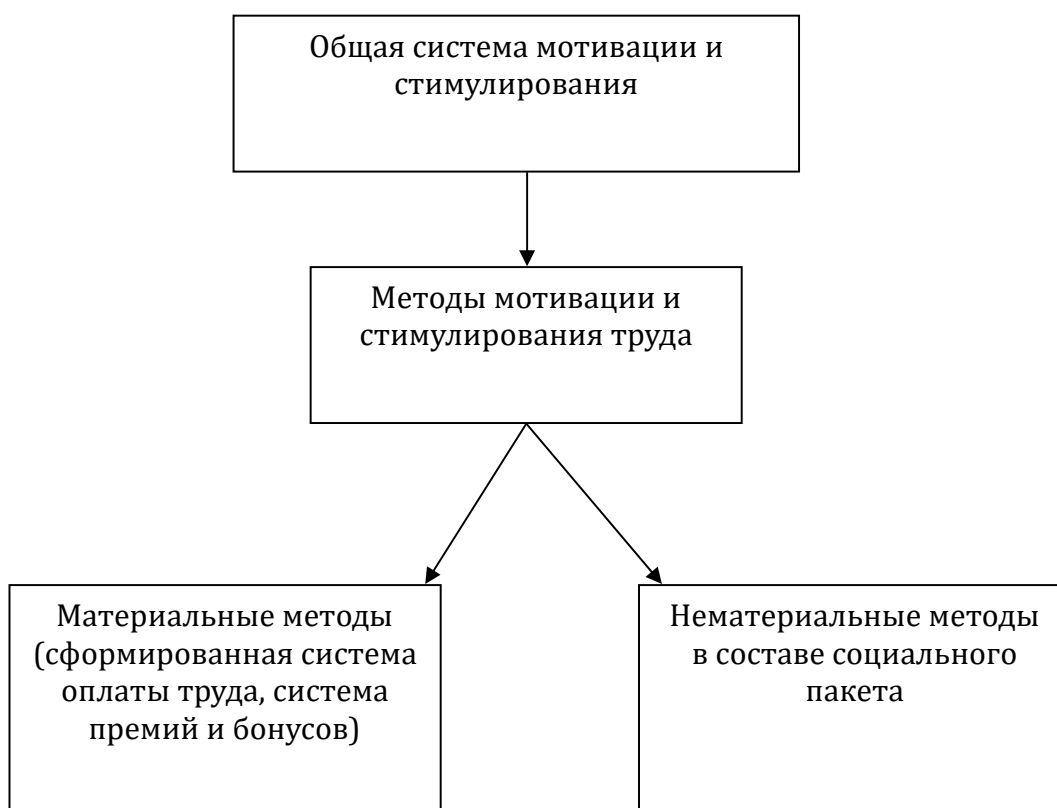


Рисунок 1.3 - Общая система мотивации персонал кафе «Pizza LaRenzo»

Таким образом, персонал организации имеет стабильную динамику, на протяжении рассматриваемого периода. У всех работников компании есть соответствующая квалификация. Повышение квалификации и подготовка кадров осуществляется на различных курсах и в ВУЗах. В ООО «Альянс Фуд Групп» используются материальные методы мотивации и нематериальные. Основным мотивационный фактор при этом - заработная плата.

#### 1.4 Деловые партнеры кафе ООО «Альянс Фуд Групп», г. Владивосток

Поставщики, с которыми сотрудничает кафе «Альянс Фуд Групп» предоставляет следующие услуги:

##### 1 ООО «Торговый Альянс»

ООО «Торговый Альянс» (Срочная Служба Снабжения Ресторанов) предлагает широкий ассортимент продуктов для предприятий общественного питания. Они осуществляют оптовые поставки продуктов питания в рестораны, кафе, бары, кофейни, кондитерские, фабрики-кухни, гостиницы, столовые. В их ассортименте можно найти более 1000 наименований только качественных продуктов известных отечественных и зарубежных производителей. Компания предлагает следующие продукты питания: растительное и сливочное масло, молочные продукты, сыр, мясопродукты, морепродукты, колбасы, копчености, кондитерские продукты, напитки: кофе, чай, сок, квас, бакалея: мука, крупы, кетчупы, соусы, майонез, полуфабрикаты, овощные и фруктовые консервы и другие продукты.

Основной целью компании является предоставление широкого и качественного ассортимента продуктов питания.

##### 2 Компания «Фиш Хаус»

Группа компаний «Фиш Хаус» была основана в 1998 году и в настоящее время является одним из лидирующих поставщиков продукции для ресторанов японской, азиатской и европейской кухни. Предлагает широкий выбор морепродуктов, замороженной и охлажденной рыбы, водорослей, соусов, салатов, приправ, мучных изделий, риса и чая.

Также можно подобрать оригинальную посуду (керамика, пластик, чугунные изделия, одноразовая посуда), оборудование и аксессуары для ресторана.

Сотрудничество с крупными производителями Японии, США, Китая и других стран позволяет обеспечивать поставку товара высокого качества.

### 3 Компания «Грэйфорт Технологии»

Компания «Грэйфорт Технологии» осуществляет весь комплекс квалифицированных услуг по технологическому проектированию и комплексному оснащению ресторанов, столовых, кафе, баров и магазинов всех форматов.

Таким образом, перечисленные поставщики являются основными партнерами кафе «Альянс Фуд Групп».

## 2 Стратегический анализ ООО «Альянс Фуд Групп», г. Владивосток

### 2.1 Отраслевой анализ ООО «Альянс Фуд Групп»

Отрасль общественного питания подразумевает локальный масштаб конкуренции, так как основные исследуемые конкуренты находятся на территории г. Владивосток.

Анализ рынка позволил выделить следующие заведения, оказывающие аналогичные услуги на территории города Владивосток:

1 Кафе «Лима».

2 Семейный рестопарк активного отдыха «Молоко и Мед».

3 ресторан «Tortoniya».

Кафе «Лима». Хорошее месторасположение в спальном районе города. В данном заведении красивый вид из окна, небольшое количество посадочных мест – до 35 человек, уютный интерьер.

Качество приготовленных блюд на среднем уровне. Но на основе анализа отзывов, также было выявлено, что в кафе «Лима» вкусные и качественные десерты, что привлекает клиентов. Поведение официантов оставляет желать лучшего. При проведении банкетов мало уделяется внимания обычным посетителям кафе, как со стороны кухни, так и со стороны официантов. Заранее не согласовывается с клиентами сумма сбора за принесенную с собой продукцию (торты, напитки), что указывает на некомпетентность и недобросовестность администратора заведения. Некоторые посетители уходят недовольными. Средний чек кафе 500 рублей.

Семейный рестопарк активного отдыха «Молоко и Мед». Рестопарк оставляет весьма неоднозначные впечатления. Большое и светлое пространство, хороший дизайн ресторана и общей территории.

Средний чек ресторана 800 рублей.

Ресторан «Tortoniya» относится к сети семейных ресторанов по всей России. При анализе данного заведения были выявлены следующие особенности.



Семейный ресторан впечатляет своим интерьером, профессиональным и вежливым персоналом, разнообразным и вкусным меню для взрослых и детей, теплой атмосферой.

Ассортимент меню ресторана достаточно разнообразен, помимо стандартных позиций детского и взрослого меню, присутствуют авторские блюда, десерты и напитки. Средний чек ресторана от 1500 рублей.

К минусам данного заведения можно отнести относительно высокий средний чек.

Обобщим результаты анализа в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Сравнительный анализ конкурентов

Факторы	Кафе «Pizza LaRenzo»	Конкуренты		
		Кафе «Лима»	Семейный ресторан «Tortoniya»	Семейный рестопарк «Молоко и Мед»
Местонахождение	Спальный район	Спальный район.	Оживленное место, есть место для парковки.	Расположен в ТРК
Уровень цены	Низкая	Низкий	Выше средней	Средняя
Исключительность товаров	Не распространенный на рынке	Обычный	Распространенный	Обычный
Ассортимент	Широкий ассортимент	Не очень широкий ассортимент	Широкий ассортимент	Широкий ассортимент продукции ресторана
Репутация фирмы	Фирма новая	Известность небольшая, но есть постоянные клиенты	Известная, постоянные клиенты.	Известная, постоянные клиенты.

Итак, из таблицы 2.1 видно, что главными конкурентами являются семейные кафе, имеющие хорошую репутацию и постоянных клиентов. Миссия: «Обеспечить клиента вкусной едой с широким ассортиментом, быстро, по демократичным ценам и в стильной атмосфере».

Стратегические цели ООО «Альянс Фуд Групп» заключаются в поддержании высокого имиджа предприятия, совершенствовании

предоставления услуг общественного питания, что позволяет устойчиво занимать определенную долю на рынке.

Дерево целей ООО «Альянс Фуд Групп» представлено на рисунке 2.1.

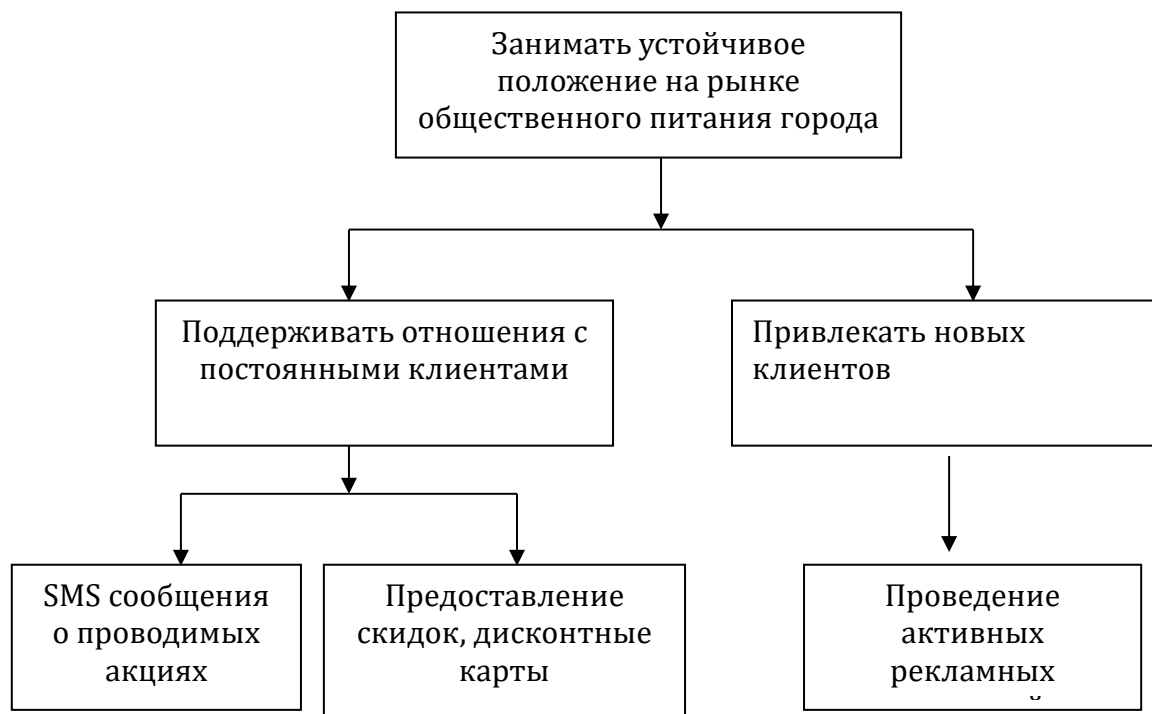


Рисунок 2.1 - Дерево целей ООО «Альянс Фуд Групп»

В таблице 2.2 представлена матрица SWOT-анализа для ООО «Альянс Фуд Групп» с учетом установленных на данный момент сильных и слабых сторон по отношению к основным конкурентам, также определены возможности угрозы, выработаны направления действий руководства кафе для устранения угроз и минимизации возможных рисков.

Таблица 2.2 - Матрица SWOT – анализа для ООО «Альянс Фуд Групп»

	Возможности	Угрозы
	1 Выгодное место расположения: близость учебных и развлекательных заведений, удобная парковка и транспортная развязка, близость торговых центров, 2 Данный район г. Владивосток перспективно развит	1 Стабильная работа прямых конкурентов; 2 Возможность появления новых конкурентов; 3 Существует угроза со стороны товаров-заменителей, 4 Проверки пожарной безопасности, СанПина, 5 Сокращение числа посетителей.

Продолжение таблицы 2.2

	Возможности	Угрозы
<p>Сильные стороны:</p> <p>1 Ориентация на высокое качество блюд и обслуживания</p> <p>2 Широкий ассортимент для детей и постоянная работа над его соответствием текущим потребностям (например, в преддверии праздников; учет сезонных особенностей спроса и т. д.),</p> <p>3 Большая площадь зала, позволяющая проводить праздники, различные мероприятия с комфортным расположением до 50 человек,</p> <p>4 Квалифицированный персонал,</p> <p>5 Хорошая заработная плата,</p> <p>6 Эксклюзивный дизайн для детей.</p>	<p>- обновление и расширение ассортимента блюд и развлекательных программ;</p> <p>- усиление конкурентных преимуществ за счет совершенствования технологии обслуживания;</p> <p>- увеличение товарооборота за счет периодического снижения цен (акции) на некоторые виды продукции</p>	<p>- тщательный анализ рынка, реакция на происходящие изменения.</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>1 Необходимость частой проверки технического состояния оборудования,</p> <p>2 Отсутствие сформированного имиджа, 3 Отсутствие опыта совместной работы членов коллектива,</p>	<p>- поддержание высокого качества производимой продукции и обслуживания посетителей</p> <p>- увеличение и совершенствование целенаправленной рекламы</p>	<p>- разработка программы по усилению конкурентных преимуществ;</p> <p>- разработать эффективную продуктовую и ценовую политику с учетом факторов внешней среды</p>

С целью выявления и соотнесения между собой ограничений и возможностей, сильных и слабых стороны предприятия используем SWOT-анализ. Таблица позволяет сопоставить сильные стороны и возможности нашего кафе. Благодаря выгодному географическому положению, высокому качеству и широкому и разнообразному ассортименту блюд для детей и взрослых, привлекательному дизайну, а также высококвалифицированному персоналу кафе «Альянс Фуд Групп» пользуется большим спросом у детей и взрослых. Так же большим плюсом является высококлассный руководящий состав, опытный pr-менеджер, профессиональные повара. Слабые стороны не значительно препятствуют возможностям. С помощью руководящего состава

можно легко перевести их в сильные стороны. Возможностей у данного кафе весьма немало.

Далее проведем анализ внешней среды организации. PEST-анализ.

Таблица 2.3 - PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии ООО «Альянс Фуд Групп»

Факторы	Возможности	Угрозы
Политические	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Обеспечение благоприятных условий для развития объектов общественного питания;</li> <li>2 Проводимые в стране и регионе меры по обеспечению финансовой поддержки предприятий малого и среднего бизнеса;</li> <li>3 Вводимые специальные налоговые режимы для предприятий малого и среднего бизнеса;</li> <li>4 Стабильное политическое положение в стране и регионе;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Расширение требований к кафе за счет изменения требований ГОСТа на услуги общественного питания, а также санитарных и противопожарных норм;</li> <li>2 Увеличение расходов, связанных с обеспечением повышенных требований пожарной безопасности;</li> <li>3 Проверки кафе СанПином.</li> </ul>
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Стабильные цены на продукцию у поставщиков;</li> <li>2 Увеличение доходов клиентов кафе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Кризисная финансово-экономическая ситуация в стране или регионе;</li> <li>2 Рост уровня инфляции в стране;</li> <li>3 Уход посетителей к потенциальным конкурентам.</li> </ul>
Социальные	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Улучшение демографической ситуации в г. Владивосток,</li> <li>2 Рост числа среднего класса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Незначительное снижение спроса на услуги предприятий общественного питания.</li> </ul>
Технологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Возможность использования ГМО продуктов;</li> <li>2 Появление нового технологического оборудования, направленного на улучшение качества продукции;</li> <li>3 Использование ресурсосберегающих технологий сократит издержки кафе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Опережение износа и выбытия основных производственных фондов кафе над вводом их в действие.</li> </ul>

Данная таблица показывает, что кафе «Альянс Фуд Групп» имеет широкие возможности. Для функционирования кафе в городе созданы благоприятные условия со стороны государства. При плохой экономической ситуации цены на поставляемую продукцию остаются стабильными. Демографическая ситуация в городе за последние годы значительно улучшилась.

Технологический фактор определяет возможность повышать эффективность производства, а, следовательно, эффективность способов удовлетворения потребителей. Несмотря на хорошие возможности, есть и внешние угрозы.

Политические факторы непредсказуемы и всегда представляют собой угрозу для данной отрасли. Также неизвестно, когда произойдет финансовая стабилизация в стране.

Наблюдаемый рост инфляции весьма неблагоприятно сказывается на деятельности предприятия. Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому нужно будет предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии.

Для общей оценки конкуренции в отрасли оценим по 5-балльной шкале все конкурентные силы и проставим взвешенные оценки (таблица 2.4): 5 - грубая, 4 - жесткая, 3 - устойчивая, 2 - умеренная, 1 – слабая.

Таблица 2.4 - Модель «5 сил Портера»

Конкурентная сила	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1 Уровень внутриотраслевой конкуренции	0,25	4	1
2 Угроза появления новых конкурентов	0,15	3	0,45
3 Угроза со стороны товаров-заменителей	0,25	4	1
4 Рыночная власть поставщиков	0,15	3	0,45
5 Рыночная власть покупателей	0,2	3	0,6
Итого	1		3,5
Общая оценка конкурентной ситуации в отрасли			3,5

Как видно из таблицы 2.4, общая конкурентная ситуация в отрасли оценивается как устойчивая, но близкая к жесткой, поэтому для улучшения конкурентных позиций организации и уменьшения негативного воздействия конкурентных сил необходимо разработать ряд мер, среди которых могут быть:

- увеличение дифференциации продукции;
- улучшения положения по критерию «цена-качество»;

- расширение сети поставщиков;
- освоение новых сегментов для привлечения новых покупателей и т.д.

Следующий этап - анализ внутренней среды организации. SNW-анализ

Для анализа внутренней среды организации необходимо провести анализ слабых и сильных стратегических позиций организации.

SNW-анализ представлен в таблице 2.5..

Таблица 2.5 - SNW-анализ внутренней среды ООО «Альянс Фуд Групп»

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S Сильная	N	W Слабая
1	Стратегия организации			<input type="checkbox"/>
2	Бизнес-стратегия (в целом)			<input type="checkbox"/>
3	Организационная структура	<input type="checkbox"/>		
4	Финансы как общее состояние финансового состояния в целом		<input type="checkbox"/>	
5	Услуга как конкурентоспособность в целом	<input type="checkbox"/>		
6	Структура затрат (уровень себестоимости)	<input type="checkbox"/>		
7	Дистрибуция как система реализации продукции в целом			<input type="checkbox"/>
8	Информационная технология		<input type="checkbox"/>	
9	Инновации как способ реализации на рынке продуктов		<input type="checkbox"/>	
10	Способность к лидерству в целом		<input type="checkbox"/>	
11	Уровень производства в целом, в том числе	<input type="checkbox"/>		
11.1	Качество материальной базы	<input type="checkbox"/>		
11.2	Как качество инженеров	<input type="checkbox"/>		
11.3	Как качество рабочих	<input type="checkbox"/>		
12	Уровень маркетинга			<input type="checkbox"/>
13	Уровень менеджмента	<input type="checkbox"/>		
14	Качество торговой марки		<input type="checkbox"/>	
15	Качество персонала	<input type="checkbox"/>		
16	Репутация на рынке		<input type="checkbox"/>	
17	Репутация как работодателя	<input type="checkbox"/>		
18	Отношения с органами власти в целом, в том числе:		<input type="checkbox"/>	
18.1	С федеральным правительством		<input type="checkbox"/>	
18.2	С правительством субъекта федерации		<input type="checkbox"/>	
18.3	С органами местного самоуправления		<input type="checkbox"/>	

Цели по SNW-анализу:

- 1) Разработать эффективную стратегию организации
- 2) Расширить сбытовую сеть организации

Большинство внутренних позиций обозначены нейтральной оценкой, что предполагает возможность внутреннего роста.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности кафе необходимо осуществлять деятельность в области рекламы и ценообразования, используя свои сильные стороны: такие как выгодное место расположения, новизну предлагаемого товара, отличающегося от товаров конкурентов и высокое качество продукции, получаемое за счет качественного сырья и высокопрофессиональных кадров. Так как кафе в районе еще нет, кафе «Альянс Фуд Групп» рекомендована стратегия захвата и усиления позиций на рынке, при которой будет сделано все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий.

## 2.2 Виды реализуемых функциональных стратегий

Исходя из проведенных анализов внешней и внутренней среды предприятия, можно предложить следующие стратегии развития. Стратегии возможные к реализации на предприятии представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Возможные стратегии развития Альянс Фуд Групп

Вид стратегии и цель	Программа действий в рамках данной Стратегии
Инвестиционная Цель: Инвестирование ключевых направлений деятельности.	- определение приоритетных направлений инновационной деятельности исходя из целей и задач компании; - поддержание производственной мощности; - снижение долговой нагрузки за счет экономии, осуществлении минимальных инвестиций в поддержание производства.
Ресурсная Цель: Повышение эффективности использования трудовых ресурсов	- повышение компетентности кадровых ресурсов путем повышения квалификации; - повышение производительности труда.

Выше перечисленные элементы стратегии развития позволят занять Альянс Фуд Групп более прочное положение на рынке общественного питания, что соответствует миссии компании.

В последние годы рынок постоянно пополняется новыми кафе и ресторанами. Они разрабатывают и изготавливают новые виды блюд, внедряют новое программное обеспечение стремясь удовлетворить потребности населения.

В таких условиях для поддержания конкурентоспособности Альянс Фуд Групп необходимо разрабатывать элементы стратегии развития путем внедрения программного обеспечения ,позволяющего автоматизировать работу кафе.

Таким образом, установка специализированного программного обеспечения могла бы улучшить управление данным предприятием за счет повышение оперативности получения необходимых данных и усиления контроля за движением материальных запасов, а также соблюдения норм расходования продуктов. Имеют место и такие проблемы, как задержка поставки продуктов, либо поставка не той продукции, которая была заказана. Например, заказывают говяжью вырезку, а привозят мясо на кости.



### 3 Индивидуальное задание

#### 3.1 Оборотный капитал, состав и структура оборотных фондов и оборотных средств предприятия

Оборотные средства в торговле отличаются от оборотных средств в промышленности и других отраслях народного хозяйства с некоторыми особенностями, обусловленными спецификой коммерческой деятельности. В торговле наблюдается сравнительно небольшая продолжительность оборота оборотных средств. Следовательно, авансирование оборотных средств необходимо производить в небольших размерах и на сравнительно непродолжительное время.

Проанализируем структуру оборотных средств предприятия, для этого составим таблицу 3.1.

Таблица 3.1 - Структура оборотных средств предприятия

В тысячах рублей

Наименование показателя	2018	2019	Прирост 2019 к 2018		2020	Прирост 2020 к 2019	
			тыс. руб.	%			%
Запасы	9254	9874	620	6,70	10675	801	8,11
Дебиторская задолженность	4852	5421	569	11,73	6032	611	11,27
Денежные средства и денежные эквиваленты	98	121	23	23,47	54	-67	-55,37
Итого оборотные активы	14204	15416	1212	8,53	16761	1345	8,72

Из таблицы 3.1 видно, что наибольший удельный вес в оборотных средствах занимают запасы. На их долю, на протяжении всего исследуемого периода, приходится более 70% стоимости оборотных средств. Долгосрочная дебиторская задолженность отсутствует, а краткосрочная является второй по своему занимаемому удельному весу. Денежные средства имеют наименьший удельный вес в стоимости оборотных средств в исследуемом периоде. Прирост запасов в 2020 году по отношению к 2019 составил 8,11 процентов. Оборотные активы с каждым годом увеличивались на протяжении всего исследуемого

периода. И в 2020 году составили 16761 тысяч рублей. При этом денежные средства имели нестабильную динамику. В 2019 году они возросли на 23 тысяч рублей, а в 2020 снизились на 64 тысяч рублей и на 55,37 процентов соответственно. Дебиторская задолженная с каждым годом увеличивается. Отклонение в 2020 году, по сравнению с 2019 составило 611 тысяч рублей и 11,27 процентов.

Наглядно динамика оборотных средств предприятия представлена на рисунке 3.1.

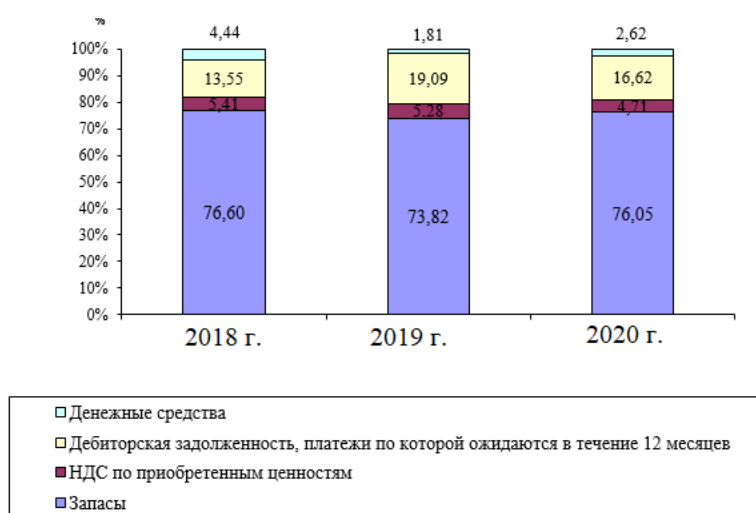


Рисунок 3.1 – Динамика оборотных средств

Величина обеспеченности собственными оборотными средствами отражает долю средств, принадлежащих предприятию, в его текущих активах и является одной из характеристик финансовой устойчивости.

Нормальным считается положительное значение показателя собственных оборотных средств.

Следует подчеркнуть, что не всегда отрицательная величина собственных оборотных средств свидетельствует о неэффективности управления оборотными средствами, например, если предприятию удастся поддерживать высокую оборачиваемость текущих активов. В некоторых отраслях, примером выступает отрасль быстрого питания, негативное соотношение перекрывается сверхбыстрым операционным циклом.

Проанализируем обеспеченность исследуемого предприятия собственными оборотными средствами, используя 2 подход. Для этого составим таблицу 3.2.

Таблица 3.2 - Анализ обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами

В тысячах рублей

Показатель	Год			Динамика изменения (+ -)			
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				Δ	%	Δ	%
1. Собственные средства организации	15257	15473,5	14911,5	216,5	1,42	-562	-3,63
2. Долгосрочные займы и кредиты	18324	18414	18108	90	0,49	-306	-1,66
3. Внеоборотные активы	8720,5	9144	8956	423,5	4,86	-188	-2,05
4. Собственные оборотные средства	6536,5	6329,5	5955,5	-207	-3,17	-374	-5,91
5. Оборотные активы	6997,5	8406	7930	1408,5	20,13	-476	-5,66
6. Коэф-т обеспеченности оборотных средств собственными источниками финансирования	0,93	0,75	0,75	0,18	-19,35	0	0

Из таблицы 3.2 видно, что на предприятии наблюдается динамическое сокращение обеспеченности оборотных средств собственными источниками финансирования. Происходит это за счет уменьшения на предприятии собственных оборотных средств.

Далее проанализируем состав оборотных средств на исследуемом предприятии по степени ликвидности, для чего составим таблицу 3.3.

Таблица 3.3 - Группировка оборотных средств предприятия по степени ликвидности

В тысячах рублей

Показатель	Год			Динамика изменения (+ -)		Удельный вес в группе, %		
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	Год		
				%	%	2018	2019	2020
Денежные средства	311	152	208	-51,13	36,84	4,44	1,21	2,62
Итого по первой группе	311	152	208	-51,13	36,84	4,44	1,81	2,62
Товарные запасы	2453,5	2179,5	1634	-11,17	-25,03	35,06	57,46	55,14

Продолжение таблицы 3.3

Показатель	Год			Динамика изменения (+ -)		Удельный вес в группе, %		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	Год		
				%	%	2018	2019	2020
Готовая продукция	4	8,5	11,5	112,50	35,29	0,06	0,22	0,39
Дебиторская задолженность, до 12 мес.	948	1605	1318	69,30	-17,88	13,54	19,09	16,6
Итого по второй группе	3405,5	3793	2963,5	11,38	-21,87	48,67	45,12	37,37
Производственные запасы, включая налоги	2748	3770,5	3863	37,21	2,45	83,76	90,59	87,73
Итого по третьей группе	2748	3770,5	3863	37,21	2,45	83,76	90,59	87,73
Основные средства	533	690,5	895,5	29,55	29,69	16,25	9,41	12,27
Итого по четвертой группе	533	690,5	895,5	29,55	29,69	16,25	9,41	12,27
Итого оборотных активов	6997,5	8406	7930	20,13	-5,66	100	100	100

Из таблицы 3.3 видно, что в структуре оборотных средств наибольший удельный вес в 2018 г. занимали быстрореализуемые активы, среди которых лидирующие позиции занимали товарные запасы, а в 2019-2020 г. наибольший удельный вес занимали медленно реализуемые активы. Это связано, прежде всего, со значительным увеличением стоимости запасов в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 141,96% и увеличением основных средств предприятия в 2019 г. на 157,5 тыс.руб. (29,55%) и в 2020 г. еще на 29,69%. Таким образом, если медленно реализуемые активы в 2018 г. составляли 46,89% в стоимости оборотных средств, то в 2020 г.- 60%.

Также наблюдается динамика снижения абсолютно ликвидной части оборотных средств. Наибольший удельный вес их в стоимости оборотных активов приходился на 2018 г. и составлял 4,44%, а уже в 2019 г. и 2020 г. соответственно 1,81% и 2,62%.

Большое влияние на финансовое состояние предприятия и его финансовые результаты оказывает состояние запасов. В целях нормального хода коммерческой деятельности запасы должны быть оптимальными. Так как кафе всегда должно иметь достаточное количество запасов. То для такого вида

деятельности большое количество запасов является нужным элементом. В отчете кафе есть особенности учета запасов для кафе. На предприятии общепита довольно часто проводятся ревизии

Проанализируем структуру запасов на исследуемом предприятии, для этого составим таблицу 3.4.

Таблица 3.4 - Анализ структуры запасов на предприятии

В тысячах рублей

Показатель	Год			Динамика изменения (+ -)		Удельный вес в стоимости запасов, %		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	год		
				%	%	2018	2019	2020
Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	2369,5	3327	3489,5	40,41	4,88	44,21	53,61	57,86
Товарные запасы	2453,5	2179,5	1634	-11,17	-25,03	45,77	35,12	27,09
Затраты в незавершенном производстве	533	690,5	895,5	29,55	29,69	9,94	11,13	14,85
Готовая продукция и товары для перепродажи	4	8,5	11,5	112,5	35,29	0,08	0,14	0,14
Всего запасов	5360	6205,5	6031	15,77	-2,81	100	100	100

Из таблицы 3.4 видно, что в 2018 г. наибольшие удельный вес в структуре запасов занимали товарные запасы (45,77%), а в 2019-2020 гг. сырье и материалы, соответственно 53,61% и 57,86%. Это произошло из-за увеличения стоимости запасов в сырье и материалах с 2369,5 тыс.руб. в 2018 г. до 3489,5 тыс.руб. в 2020 г. На протяжении исследуемого периода также наблюдается постоянный динамический рост затрат в незавершенном производстве с 533 тыс.руб. в 2018 г. до 895,5 тыс.руб. в 2020 г.

Таким образом, проведенный анализ показал, что на исследуемом предприятии высокая доля запасов оборотных средств, что негативно сказывается на оборачиваемости средств предприятия- запасы застаиваются на складе, тормозя оборот денежных средств ООО «Альянс Фуд Групп». Данная проблема требует рассмотрения со стороны руководства.

### 3.2 Управленческие решения с целью совершенствования деятельности с применением методов проектного управления

Укажем далее общие проблемы для предприятий общественного питания. Рынок общественного питания подвержен сезонным колебаниям.

С целью определения качества обслуживания в ООО «Альянс Фуд Групп» было проведено анкетирование потребителей (200 человек). На основании полученных данных был подсчитан средний балл по пятибалльной шкале основных показателей качества обслуживания (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Основные показатели качества обслуживания в ООО «Альянс Фуд Групп»

№	Наименование показателя	Средний балл
1	Ассортимент предлагаемых блюд	4,87
2	Оформление блюд	4,14
3	Цены на продукцию и услуги	3,65
4	Культура поведения обслуживающего персонала	3,34
5	Техника обслуживания	3,78
6	Сервировка столов	4,26
7	Личная гигиена обслуживающего персонала	4,78
8	Санитарное состояние предприятия	4,85
9	Характер музыкального обслуживания	4,11
10	Архитектурно - художественное оформление помещения	4,31
11	Транспортная доступность	4,95
	Средний балл по всем показателям	4,28

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что в среднем качество обслуживания оценивается в 4,28 балла. Хорошие оценки были даны транспортной доступности, ассортименту и санитарному состоянию заведения (4,95; 4,87; 4,85).

А ценовой политике, культуре поведения обслуживающего персонала и технике обслуживания по итогам анкетирования достались самые низкие оценки (3,65; 3,64 и 3,78). Это говорит о том, что необходимо «работать» над обслуживающим персоналом (повышать его квалификацию, мотивацию и ответственность). Также важно совершенствовать и далее ценовую политику данного предприятия общественного питания.

Таким образом, предприятие ООО «Альянс Фуд Групп» имеет ряд конкурентных преимуществ, на которые в перспективе и необходимо опираться при управлении данным предприятием, используя при этом потенциальные возможности по развитию и принимать меры по минимизации угроз.

Рассмотрим другие возможные риски и угрозы. Оперативное управление финансами в ООО «Альянс Фуд Групп» осуществляет бухгалтерия при непосредственном участии и контроле со стороны директора и его помощника. Бухгалтер регистрирует поступление выручки в специальном журнале. Таким образом, администратор кафе и директор ежедневно узнают о состоянии продаж и имеют возможность анализировать происходящие изменения с целью оперативного реагирования на ситуацию: выявление причин и их устранение, если выручка снижается и увеличение объема закупок сырья, если выявляется рост спроса и недостаточное количество запасов сырья на складе.

Однако, установка специализированного программного обеспечения могла бы улучшить управление данным предприятием за счет повышение оперативности получения необходимых данных и усиления контроля за движением материальных запасов, а также соблюдения норм расходования продуктов. Имеют место и такие проблемы, как задержка поставки продуктов, либо поставка не той продукции, которая была заказана.

В ходе анализа деятельности кафе было установлено, что несмотря на высокие конкурентные позиции на рынке общественного питания требуется совершенствование отдельных сфер функционирования.

В частности, с целью совершенствования управление данным предприятием необходимо автоматизировать деятельность администратора кафе.

Автоматизированное рабочее место администратора кафе, предполагает наличие стандартного набора устройств (компьютера, монитора, компьютерной мыши и клавиатуры). При необходимости - терминала сбора данных, обычного принтера формата А4.

Администратор кафе владеет информацией о столах, которые были заказаны. АРМ позволяет администратору видеть, какие столы уже «заняты», а какие доступны для формирования заказа

Кроме эффективной связи с рабочими местами официантов, АРМ администратора наделен всеми необходимыми функциями по учету занятости зала кафе.

Рассмотрим бизнес-процессы кафе «Аква», в которых принимает активное участие администратор.

Администратор занимается сферой обслуживания клиентов и задействован в следующих бизнес-процессах:

- 1 Регистрация клиента;
- 2 Создание заказа с непосредственным бронированием столика;
- 3 Контроль обслуживания заказов официантами.

Рассмотрим, какие функции предполагается автоматизировать с помощью АРМ «Администратор кафе»:

- регистрация посетителя с указанием первичной информации;
- создание заказа с непосредственным бронированием столика;
- заполнение справочников клиентов, блюд, столиков, организаций, персонала;
- построение отчетной документации

На текущий момент данная работа выполняется следующим образом: клиент звонит по телефону, желая заказать столик на определенный день и время, администратор смотрит журнал заказов и подбирает подходящий столик, фиксирует заказ в журнале, записывает номер телефона. При этом нередко администратор испытывает трудности в том, чтобы не запутаться во времени занятости столиков. В момент открытия кафе вечером, когда приходят посетители, администратору также бывает очень сложно сориентироваться, какие столики заняты, а какие свободны. Рассаживая гостей, администратор затрачивает очень много времени, что приводит к тому, что на выполнение других обязанностей администратору просто не хватает времени.



Автоматизация представляется единственным эффективным средством решить данные проблемы и усовершенствовать работу администратора.

Программа «АРМ администратора кафе» предусматривает реализацию следующих функций: работа с заказами, построение отчетов, заполнение справочников.

Реализация функции «Меню» предусматривает подключение и отключение, а так же выход из АРМ «Администратор кафе».

Реализация функции «работа с заказами» предусматривает:

- регистрацию клиента;
- создание заказа / редактирование заказа;
- добавление позиций в заказ;
- просмотр списка заказов;
- печать чека / возможность предварительного просмотра.

Реализация функции «Отчеты» предусматривает построение аналитических отчетов по заданным критериям (дата, время, организация, блюда, персонал).

Реализация функции «Справочники» предусматривает добавление, редактирование, удаление первичной информации, необходимой для работы АРМ «Администратор кафе».

Реализация функции «Справка» предусматривает вывод списка изменений в текущей версии АРМ «Администратор кафе».

Таким образом, АРМ администратора кафе позволит совершенствовать бизнес-процесс приема и обслуживания клиентов, что повысит конкурентоспособность и эффективность данного предприятия.

В перспективе данное программное решение, полученное по итогам работы, будет внедрено на конкретном предприятии, и позволит автоматизировать рабочее место администратора кафе.

## Заключение

Прохождение производственной практики в кафе «Pizza LaRenzo» позволило достичь поставленных целей и закрепить теоретические знания, полученные в процессе обучения, а также получить практические навыки работы специалиста данного структурного подразделения, подготовить необходимый материал для дальнейшей работы.

- ООО «Альянс Фуд Групп» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью». Основными нормативными документами, которые регулируют деятельность ООО «Альянс Фуд Групп» являются законы и государственные стандарты, регламентирующие деятельность предприятий общественного питания;

- ООО «Альянс Фуд Групп» является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли; Основным видом деятельности ООО «Альянс Фуд Групп» по ОКВЭД является Деятельность кафе и услуги по доставке продуктов питания;

- ООО «Альянс Фуд Групп» имеет организационно-правовую форму общества с ограниченной ответственностью и линейную организационную структуру;

- кафе Pizza LaRenzo стабильно функционирует на рынке общественного питания г. Владивосток. Разнообразное меню и организационная культура позволяет создавать уютную атмосферу кафе. А стабильное экономическое состояние обеспечивает финансовую основу оказания качественных услуг в сфере общественного питания. Организационная структура кафе имеет сбалансированную систему, позволяющую каждой структурной единице действовать строго в своей области;

- персонал организации имеет стабильную динамику, на протяжении рассматриваемого периода. У всех работников компании есть соответствующая

квалификация. Повышение квалификации и подготовка кадров осуществляется на различных курсах и в ВУЗах. В ООО «Альянс Фуд Групп» используются материальные методы мотивации и нематериальные. Основным мотивационный фактор при этом - заработная плата.

В ходе анализа деятельности кафе было установлено, что несмотря на высокие конкурентные позиции на рынке общественного питания требуется совершенствование отдельных сфер функционирования. В частности, с целью совершенствования управление данным предприятием необходимо автоматизировать деятельность администратора кафе. Таким образом, АРМ администратора кафе позволит совершенствовать бизнес-процесс приема и обслуживания клиентов, что повысит конкурентоспособность и эффективность данного предприятия.

В перспективе данное программное решение, полученное по итогам работы, будет внедрено на конкретном предприятии, и позволит автоматизировать рабочее место администратора кафе.

В ходе прохождения производственной практики были освоены следующие компетенции:

- способность анализировать межличностные, групповые и организационные коммуникации (ПК-2);
- способность анализировать взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений повышения конкурентоспособности (ПК-5);
- способность определять экономические характеристики отраслевого окружения (ПК-3);
- способность использовать методические инструменты для анализа партнерских отношений предприятий (ПК-7).

## Список использованных источников

- 1 Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 254 с.
- 2 Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2017. — 320 с.
- 3 Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». — Москва: КолосС, 2017. — 246 с.
- 4 Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. — Санкт–Петербург: Питер Пресс, 2017. — 600 с.
- 5 Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. — Минск : Современная школа, 2016. — 635 с.
- 6 Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. — Н.Новг.: НИМБ, 2018. — 320 с.
- 7 Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. — Москва: Дашков и К°, 2016. — 477 с.
- 8 Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. — Ростов– н–Дону: Феникс, 2016. — 452 с.
- 9 Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. — М.: Проспект, 2017. — 544 с.
- 10 Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. — М.: Дашков и К, Академцентр, 2016. — 272 с.
- 11 Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 526 с.
- 12 Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 572 с.

13. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.

14 Ляхова В.В. Совершенствование инфраструктуры рынка услуг ресторанного бизнеса в России // Журнал «Вестник ИНЖЭКОНа» №3 (12) СПб.: СПбГИЭУ, 2016.

15 Павленко Е.К. Анализ состояния и тенденций российского рынка общественного питания // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. LXXI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 11(71).

16 Пустынникова И.В. Стандарты качества обслуживания. Электронный Тимирьянова В. М., Жилина Е. В. Качество и культура обслуживания как фактор конкурентоспособности // Молодой ученый. 2019. №9. С. 734-738.

17 Фадейчева И. Н., Бардасова Э. В. Эффективное управление малыми предприятиями в сфере услуг общественного питания: проблемы и перспективы// Вестник Казанского технологического университета. 2018. Т. 15. № 10. С. 313-317.

18 Чернова В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес: учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. М.И. Баканова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. С.86

19 Тертышник М. И. Экономика организации. Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2020. 632 с.

20 Экономика фирмы. Учебное пособие / под ред. Ряховская А. Н. — М.: Магистр. 2016. 512 с.