

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В рыночных условиях инновационное развитие организации финансируется за счет средств, получаемых от ведения бизнеса и иной деятельности, позволяющей получать доход. В связи с этим организации любой сферы деятельности сталкиваются с рядом факторов и ограничений, характерных для данных условий осуществления своей деятельности и ее планирования.

Наиболее важным является фактор бизнес-среды деятельности организации. Бизнес-среда представляет собой совокупность условий различного рода (политических, экономических, научно-технических, социальных и технологических), которые в основном неподконтрольны бизнесу и находятся вне зоны его влияния. Такие условия могут по-разному влиять на бизнес (как положительно, так и отрицательно). Совершенно справедливо утверждение некоторых экономистов и предпринимателей, что внешние и внутренние факторы, воздействующие на деятельность любой организации, формируют бизнес-среду, которая фактически определяет стратегию развития организации и ее положение на рынке, а, следовательно, и ее финансовое благополучие.

Понятие «организация» относится к числу ведущих категорий организационной науки. Организация является объектом управления со стороны управляющей системы. При создании организации определяются ее основные параметры: цели, виды и масштабы деятельности, формы собственности, размер и виды организации; осуществляется также деятельность по обеспечению организации всеми необходимыми финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами. Функционирование организации как объекта управления предполагает реализацию всех управленческих функций в процессе принятия как долгосрочных, так и краткосрочных управленческих решений; оно связано с подготовкой и проведением различного рода изменений технического, структурного и поведенческого характера. На создание, функционирование и развитие организации в качестве объекта управления оказывает воздействие внутренняя и внешняя среда. В организации как в живом организме происходят процессы саморегуляции, которые позволяют ей сохранять относительное постоянство состава и свойств, обеспечивают устойчивость выполнения основных функций.

Сохранение и выживание такой организации связано с тем, что в ней постоянно поддерживается внутреннее соответствие между частями системы и происходит адаптация к изменениям внутренней и внешней среды.

Цель курсовой работы – проанализировать внешнюю и внутреннюю среду организации.

Для реализации указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть организацию как объект анализа;
- охарактеризовать внутреннюю среду организации;
- изучить внешнюю среду организации;
- дать краткую характеристику организации;
- проанализировать внешнюю среду организации;
- оценить внутреннюю среду организации;
- предложить рекомендации по развитию организации.

Объект курсовой работы – ООО «Общепит». Предмет курсовой работы – внутренняя и внешняя среда организации.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. Во введении указана актуальность темы курсовой работы, цель, задачи работы, объект, предмет. В первой главе характеризуются теоретические аспекты темы: понятие организации, сущность внутренней и внешней среды.

Вторая глава носит практический характер, в ней дана краткая характеристика организации; проводится анализ внешней и внутренней среды ООО «Общепит». Третья глава носит рекомендательный характер; в ней расписаны мероприятия по развитию анализируемой организации. Заключение содержит краткие выводы по работе и рекомендации.

1. Теоретические основы анализа внешней и внутренней среды организации

1.1. Организация как объект анализа

Понятие «организация» относится к числу ведущих категорий организационной науки. Организация (от фр. organization; от лат. organizo - сообщаю стройный вид, устраиваю) может быть определена как разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил. Термин «организация» используется в нескольких значениях: во-первых, деятельность, результат деятельности, область деятельности; во-вторых, некоторое социально-экономическое образование, ориентированное на достижение определенных хозяйственных, коммерческих или некоммерческих целей; в-третьих, как свойство, структурность. [11;16]

Как учреждение организация - это общественное объединение или государственное учреждение, созданное с определёнными целями и правилами работы, например: международные организации; государство; общественная организация (неправительственная организация); спортивная организация; юридическое лицо. [16;28]

Как процесс организация - это деятельность по созданию или усовершенствованию взаимосвязей между частями и элементами с целью внесения упорядоченности в процессы и повышения их эффективности, например: научная организация труда; организация учебного процесса; организация войск (сил); организация здравоохранения.

Как свойство организация - это структурность, упорядоченность, согласованность действий частей и элементов чего-либо (например, систем и относительно сложных биологических, социальных, технических объектов).[3; 57]

В аспекте менеджмента понятие организации наиболее часто используют как совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо задачи на основе разделения труда, обязанностей и наличия иерархической (управленческой) структуры.

Организация - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства. [9; 21]

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение труда определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. [6; 50]

Оно может быть ориентировано на:

-подпроцессы промышленного производства;

-изготавливаемые изделия;

Пространственные производственные условия.

Организационная структура регулирует:

-разделение задач по отделениям и подразделениям;

-их компетентность в решении определенных проблем;

-общее взаимодействие этих элементов. [12; 157]

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения значимой для всех членов группы общей цели или целей. Группа должна соответствовать требованиям:

□ наличие не менее двух человек, считающих себя частью группы;

□ наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации;

□ наличие членов группы, которые работают вместе для достижения общих целей.

Организация - это система, представляющая собой некую целостность, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. [2; 48]

Все хозяйствующие организации являются открытыми системами. Они не могут существовать автономно, закрыто. Для осуществления их деятельности необходимо взаимодействие с внешней средой и получение из нее ресурсов в виде

рабочей силы, капитала, оборудования, сырья, энергии, информации и т.п. Ресурсы с помощью соответствующих технологий перерабатываются, преобразуются в продукцию и услуги, передаваемые во внешнюю среду. [16; 29]

Все организации отличаются друг от друга (масштабами, организационно-правовыми формами, методами управления, технологиями и т. д.).

С точки зрения механизма функционирования организации бывают формальными и неформальными.

Формальная организация - это организация, намеренно созданная по воле руководства, которая имеет четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи. В эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные учреждения. [18; 8]

В рамках формальной структуры всегда существует неформальная организация. Это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Формальные хозяйственные организации являются юридическими лицами. Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации, юридическим лицом признается организация, которая зарегистрирована в установленном порядке; имеет расчетный счет в банке; имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество; отвечает по своим обязательствам этим имуществом; может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права; выполняет возложенные обязанности, имеет самостоятельный баланс или смету; может быть истцом и ответчиком в суде. [1]

По отношению к прибыли организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие.

Коммерческие организации создаются физическими лицами (резидентами страны) на свой страх и риск для производства продукции с целью получения максимальной прибыли в интересах учредителей.

Некоммерческие организации ставят своей основной целью удовлетворение общественных потребностей, при этом вся прибыль идет не учредителям, а на развитие организации. [11; 7]

По формам собственности различают частные, государственные, муниципальные и иные организации.

Под жизненным циклом организации понимается совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни. [10; 26]

Организация как субъект хозяйствования в процессе функционирования проходит ряд стадий: создание, рост, зрелость, спад, реорганизация (реструктуризация) или санация, банкротство, ликвидация.

Таким образом, в любой организации реализуются три ключевых процесса: получение ресурсов из внешней среды, производство продукта и передача его во внешнюю среду.

Задача любой организации заключается в том, чтобы реализовать возможности внешней и внутренней среды. Возможности возникают, исчезают, приводят к появлению новых возможностей. Процесс этот является перманентным. Поэтому организации должны постоянно реагировать на появление новых возможностей, быть адаптивными, гибкими и подвижными, чтобы суметь их реализовать.

1.2. Внутренняя среда организации

Среда - это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы. Различают внутреннюю и внешнюю среду предприятия. [5; 154]

Внутренняя среда определяет характер и успешность деятельности предприятия.

Под внутренней средой понимают производство продукции, характер технологического процесса, коллектив сотрудников, наличие финансовых ресурсов.

Элементами внутренней среды предприятия являются:

1. структура;
2. цели;
3. задачи;
4. технология;

5. персонал. [9; 34]

Структура - взаимосвязь составных частей чего-либо. Структура управления - это взаимоотношения подразделений предприятия.

В основу любой структуры управления положен принцип разделения труда. Каждый работник отвечает за определенный объем работы.

Цель - произвести продукцию для удовлетворения потребностей покупателей и получения стабильной прибыли. [16; 32]

Общность целей сплачивает коллектив, повышает результативность его работы.

Задачи менеджера - работа с персоналом, правильно управлять технологией и персоналом.

Внутренняя среда включает систему управления, материально-технические ресурсы, финансы, систему привлечения клиентов и т.д. Безусловно, существенную роль при этом играет ресурсный потенциал организации, позволяющий эффективно функционировать не только в текущий период, но и в будущем. К ресурсному потенциалу относятся наличие технических, финансовых и инновационных ресурсов, активизация которых позволит обеспечить эффективное функционирование в ближайшей перспективе, а также возможности привлечения резервов и расширения этих ресурсов с целью использования их в течение длительного периода для обеспечения бесперебойного функционирования организации в экономически выгодных условиях.[11; 28]

Внутренняя среда организации формируется в зависимости от ее целей, которые, в свою очередь, во многом определяются внешней средой. Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, т.е. с точки зрения протекающих в ней процессов. Она включает все основные элементы и подсистемы, обеспечивающие процесс производства товаров и услуг, процесс управления, состоящий в разработке и реализации управленческих решений, а также социальные, экономические и другие процессы, которые протекают в организации. [4; 153]

Внутренняя среда предприятия сводится к следующим сферам воздействия:

— производство, маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, финансовое управление, всеобщее управление.

Разделение сфер деятельности условно и конкретизируется в общей и производственной организационных структурах.

К факторам внутренней среды обычно относят: цели, структуру, задачи, технологию и людей. Принято считать, что внутренняя среда организации непосредственно влияет на операции организации и испытывает на себе прямое влияние операций организации. [12; 158]

Внутренняя и внешняя среда организации являются предметом обязательного анализа для организации, рассчитывающей на продолжение своей деятельности в долгосрочной перспективе. Правильное понимание условий, в которых находится организация, способствует выработке наиболее эффективной стратегии ее развития. [8; 241]

От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации. Однако успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого невозможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы - к среде косвенного воздействия. Факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности.

1.3. Внешняя среда организации

Внешняя среда организации- это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Все факторы внешней среды разделяют на две группы: прямого и косвенного воздействия. [14;129]

Влияние различных факторов внешней среды оказывает все большее воздействие на предпринимательскую деятельность.

Среда прямого воздействия:

Потребители - это один из основных факторов, так как именно они определяют, какую продукцию производить и по какой цене ее можно продать. [10; 34]

Поставщики - обеспечивают предприятие материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами.

Конкуренция - способствуют выпускать более качественную и дешевую продукцию.

Законы и государственные органы - формируют нормативную базу создания и функционирования предприятия. Менеджерам необходимо различать и учитывать действие законов на уровне как федеральных, так и местных властей. [18; 72]

Профсоюзы - связывают сотрудников предприятия с внешней средой.

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:

а) Состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране, в которую поставляет свой товар, или с которой организация имеет деловые отношения. Состояние мировой экономики влияет на стоимость ресурсов и способность покупателей приобретать товары и услуги. Если в экономике прогнозируется спад, то необходимо уменьшить запасы готовой продукции, чтобы преодолеть трудности сбыта, кроме этого следует учесть увеличение или уменьшение ставки процента на займы, возможное колебание курса доллара или других твердых валют. [3; 58]

б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества продукции, а также расширяют возможные области применения товаров. Появление таких высоких технологий, как компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая, а также использование атомной энергии, синтетических материалов, миниатюризация приборов и производственного оборудования оказывают существенное влияние на развитие и деятельность организации. [15; 12]

в) Социокультурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации.

г) Политические факторы. К ним относятся: экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии. Для организации,

осуществляющей международную деятельность, существенное значение имеет политическая стабильность данного государства, а также установка с его стороны специальных пошлин на импорт товаров, экспортных квот и т.д. [14; 130]

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации. Так, в каждой общине существуют свои специфические законы и установки по вопросам бизнеса и ведения деловых отношений с другими организациями и учреждениями. Иногда для поддержания хороших отношений с общиной необходимо финансирование и поддержка ее социальных программ, а также благотворительная деятельность по многим направлениям. [9; 36]

Среда внешних воздействий характеризуется разнообразностью факторов. Эти факторы бизнес-среды отличаются по природе своего происхождения и диктуют свои условия, пренебрежительное отношение к которым не только способно породить массу серьезных проблем, но и может иметь фатальные последствия, приводящие к сворачиванию всей запланированной деятельности. Поэтому при анализе внешней среды необходимо прогнозировать и учитывать возможные предпринимательские риски, которые могут отрицательно повлиять не только на результаты текущей деятельности, но и на реализацию стратегических целей. [16; 30]

Таким образом, внешней средой организации признается совокупность условий организации, экономические, общественные и природные условия, национальные и межгосударственные, институциональные структуры и другие внешние условия и факторы, которые действуют в среде организации и влияют на разные области функционирования. Внешняя среда сама содержит микросреду (рабочее окружение или среда прямого воздействия) и макросреду (общее воздействие). [14; 131]

Прямое воздействие внешней среды организации (микросреда) включает акционеров, поставщиков, материально-технические ресурсы, потребителей продукции организации, трудовых ресурсов, торговых и маркетинговых посредников, конкурентов, государственных органов, законы, финансово-кредитных учреждений, страховые компании и т.п. Все перечисленные составляющие оказывают влияние на процедуры предприятия и ощущают непосредственное влияние на организацию. [17; 240]

Деловое окружение предприятия является внешней средой прямого воздействия. Заострим внимание на факторах микросреды, влияющие на функционирование

предприятия.

1. Нормативные акты и госорганы оказывают влияние на предприятие, потому что любое предприятие - это правовой механизм. Предприятие соблюдает много нормативно-правовых актов на федеральном уровне, устанавливаемых государством путем издания законов, указов, постановлений и других нормативных документов.

Помимо этого, предприятие должно придерживаться требований разных органов исполнительной власти и еще постановлений на региональном уровне. [11; 72]

2. Поставщики, осуществляющие поставку оборудования, материальных ресурсов, рабочей силы. Поставщики - это значительный фактор, так как качество поставок обеспечивает функционирование различных предприятий. Согласно теории менеджмента, организация - это открытая система с входами и выходами. Главный вход на предприятие - это материальные ресурсы, оборудование, инвестиции, трудовые ресурсы, непосредственно поставляемые поставщиками.

3. Потребители, без них невозможно функционирование предприятия, поэтому возникает острая необходимость в поиске потребителей, тем самым удовлетворяя потребности предприятия. [11; 73]

Предприятие ведет успешную деятельность, пока есть потребители, пока она удовлетворяет его запросы.

4. Конкуренты - это важный внешний фактор, если предприятие не удовлетворяет запросы потребителей отлично, как это получается у конкурентов, то на длительный срок на рынке товаров или услуг предприятию рассчитывать невозможно. Часто потребители и конкуренты задают эффективность функционирования предприятия и стоимость, по которой могут купить товар или услугу.

5. Посредники. Среди предприятия характерно наличие разных институтов, которые осуществляют любые коммерческие процедуры, налаживают деловые коммуникации. [11; 73]

6. Трудовые ресурсы. Для результативного функционирования предприятия, реализация задач, которая связана с поставленными целями, нужно обеспечить работников специальностями и квалификациями. Эволюцию отраслей производства сдерживает дефицит необходимых профессионалов. Основная

забота современного предприятия - это подбор и помощь способных управленцев.

Внешней средой предприятия косвенного воздействия (макросреда) признаются политические и экономические условия, демографические, природные, НТП, социокультурные и международные условия и т.д., не оказывающие прямого влияния на предприятие. [15; 12]

1. Взаимодействие факторов внешней среды предполагает силу, которая способна изменить один фактор влияя на другие факторы.

Факторы внешней среды взаимодействуют подобно изменению любого внутреннего составного элемента и сказывается на изменении одного фактора внешней среды обусловленная изменением других факторов.

1. Сложность внешней среды предполагает численность условий, отреагированных предприятием и уровень вариантов каждого из условий.
2. Подвижность среды предполагает оперативность, происходящая при изменении среды предприятия. [18; 112]

Внешняя среда постоянно меняется, происходят изменения. Большинство исследователей указывают, что среда сегодняшних предприятий меняется с геометрической прогрессией. Но тенденция наблюдается общая, существуют предприятия, где внешняя среда остается неизменной. Помимо этого, изменение внешней среды больше в одних подразделениях предприятия и меньше в других подразделениях предприятия.

1. Неопределенность внешней среды - это количественная функция данных, располагающих предприятием факторов, а также функцией достоверности этих данных. Внутренняя среда предприятия - это реакция предприятия на внешнее окружение. [18; 113]

Воздействие внешней среды можно разделить на макро и микровоздействия. Такая дифференциация позволяет четко разобраться в аспектах, которые важны для тех, кто хочет обеспечить успешное функционирование своего бизнеса. Каждый из данных типов характеризуется своей уникальностью, несмотря на то, что они в целом связаны.

Первый тип является определяющим при планировании внешней деятельности организации. К составляющим макроокружения относятся влияния, оказываемые государственными институтами (существующие законодательство, политическая и

экономическая системы, возможность использования достижений научно-технического прогресса в сфере техники и технологий, социальное обеспечение), а также факторы природных условий. [9; 178]

К микроокружению следует относить окружение, непосредственно влияющее на финансово-хозяйственную деятельность организации и испытывающее ответное воздействие организации (поставщики организации и вспомогательного оборудования, расходных материалов, потенциальные и уже имеющиеся инвесторы, конкуренты и соисполнители, а также клиенты). Иными словами, анализ и оценка состояния микроокружения организации касается элементов внешней среды, непосредственно взаимодействующих с организацией. При проведении анализа микроокружения в расчет берутся те условия жизнедеятельности, в которых организация находится на текущем этапе функционирования. [16; 30]

Контролировать и влиять на макроокружение достаточно сложно. Однако в процессе жизнедеятельности компании необходимо регулярно анализировать изменения, происходящие в макроокружении, оценивать их влияние на работу организации. Элементы макроокружения между собой взаимосвязаны, следовательно, изменение в одном из них провоцирует перемены в других. В этой связи при их анализе необходимо учитывать данные взаимосвязи. [17; 240]

Факторы микроокружения непосредственно влияют на деятельность организации, и их анализ необходим для определения рыночных позиций и формирования ее поведения. Например, анализ кредиторов и потенциальных инвесторов необходим для поиска возможностей привлечения нового капитала, расширения перечня услуг организации

Анализ внешней среды проводится при помощи SWOT-анализа. Аббревиатура SWOT образован по начальным буквам английских терминов, обозначающих сильные и слабые стороны организации, имеющиеся у неё возможности и внешние угрозы. [13; 523]

Цель: определение существенно влияющих факторов, их структурирование и формирование стратегии организации.

Сильные стороны (Strengths) - преимущества вашей организации;

Слабые стороны (Weaknesses) - недостатки вашей организации;

Возможности (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества вашей организации на рынке;

Угрозы (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение вашей организации на рынке. [13; 524]

SWOT - анализ - промежуточное звено между формированием миссии организации и определением её целей и задач, а матрица SWOT - анализа - инструмент для определения и сопоставления сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами.

SWOT - анализ - это инструмент, используемый в менеджменте и при формировании стратегии. SWOT - анализ позволяет, взвешивая силы организации и оценивая рыночную ситуацию, структурировать информацию в рамках единой SWOT - модели, выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями. [15; 524]

Проведение SWOT - анализа сводится к заполнению матрицы. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы. Заполнив матрицу, устанавливаются основные направления развития организации, проблемы, подлежащие скорейшему решению, и определяются необходимые ресурсные обеспечения.

Результат SWOT - анализа: выявленные основные направления развития предприятия и чётко сформулированные и логически обоснованные проблемы, которые необходимо срочно решить для успешного развития организации. [13; 525]

Достоинства: наглядность, простота освоения и применения. Позволяет оценить сильные и слабые стороны организации, определить возможности и угрозы.

Недостатки: простота анализа может привести к поспешным и бесполезным выводам.

После проведения SWOT-анализа более четко представляются преимущества и недостатки компании, ситуация на рынке. Это позволит выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями. [18; 92]

Следует особо отметить, что каждый SWOT-анализ сугубо индивидуален, поэтому он может включать разнообразные вариации этих элементов. Каждый аналитик делает свой набор в зависимости от глубины исследования и наличия необходимой информации. Если среди рассматриваемых окажутся элементы со «средними значениями», не являющиеся ни преимуществом, ни недостатком, то они в SWOT-анализе не отражаются. [18; 93]

Регулярный анализ ситуации во внутренней и внешней среде организации является необходимым условием стабильного долгосрочного развития бизнеса и основой для стратегического планирования в организациях любого масштаба и в любой сфере деятельности. Кроме того, без прогнозирования изменений внешних условий велики риски несвоевременного реагирования на них и наступления ущерба для дальнейшей деятельности компании.

2. Анализ внутренней и внешней среды организации на примере ООО «Общепит»

2.1. Краткая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Общепит» имеет сокращенное название ООО «Общепит»; юридический адрес: Московское шоссе 2В. Основной вид деятельности по ОКВЭД – 51.10 – деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов.

Общество с ограниченной ответственностью «Общепит» имеет сеть ресторанов «Три Оленя». Первый ресторан был открыт в 2013 году, сейчас это целая сеть заведений: пивной ресторан «Три Оленя», банкет холл «Три Оленя на Водников», ресторан в терминале международного аэропорта Курумоч, «Три Оленя – Отдых». Под брендом «Три Оленя» успешно работает кондитерский цех, собственное производство продуктов, полуфабрикатов, пивоваренный завод. Кроме того, реализуются услуги по доставке еды на дом, проведение банкетов, изготовление тортов на заказ, услуг кейтеринга, проведение детских праздников.

Ресторан имеет группу надежных, хорошо зарекомендовавших себя поставщиков, у которых периодически заказывает определенный набор продукции. Это, прежде всего, продукция, которой непосредственно торгует предприятие (алкогольные и

безалкогольные напитки, табачные изделия, хлеб, хлебобулочные изделия и другие готовые продукты), а также сырье и полуфабрикаты для приготовления блюд и напитков (продукция собственного производства).

Миссия ресторана «Три Оленя», как предприятия общественного питания, заключается в удовлетворении потребностей населения в организации питания и досуга посредством производимых и покупных продукции и услуг. Ресторан «Три Оленя» выполняет три взаимосвязанные функции:

производство готовой продукции, реализацию готовой продукции и организацию потребления готовой продукции. Соответственно, основными задачами предприятия являются: наиболее полное удовлетворение спросов населения, улучшение качества выпускаемой продукции, повышение культуры обслуживания. Основными направлениями деятельности ресторана «Три Оленя» являются: приготовление продукции (производственная деятельность); реализация блюд и напитков (торговая деятельность); организация отдыха (культурно-досуговая деятельность).

Ресторан «Три Оленя» ориентируется на определенный сегмент потребителей. Характеристика потребителей ресторана представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 –Характеристика потребителей ресторана «Три Оленя»

Социально-демографический показатель Характеристика

Пол	Мужчины - 75%, женщины - 25%
Возраст	36-54 лет - 57%
Размер и состав семьи	3-4 чел. (семьи с детьми)
Уровень дохода	50-75 тыс. руб. / мес.
Занятость	Индивидуальный бизнес

Род занятий	Руководитель
Образование	Среднее специальное, высшее
Этническая (расовая) принадлежность	Русские
Место проживания	Самара

На сегодняшний день ресторанный бизнес в России развивается большими темпами, что обусловлено ростом уровня жизни населения, уровня их благосостояния. Вследствие чего увеличивается число потенциальных потребителей, приводящее к увеличению потребности в удовлетворении ожиданий клиентов, посещающих заведения общественного питания. Ресторанному бизнесу необходимо постоянное профессиональное развитие своей деятельности, поскольку происходит повышение требований потребителей к производственному и обслуживающему персоналу.

Выбирая тот или иной ресторан, потребитель ориентируется на следующие факторы: уровень качества и культуры обслуживания, ассортимент предлагаемой продукции, атмосфера и концепция заведения, месторасположение, а также уровень цен на продукцию и услуги. Таким образом, эти факторы подталкивают рестораны вести жесткую конкурентную борьбу за посетителей, разрабатывая всевозможные маркетинговые стратегии, которые не только бы приносили максимальную прибыль, но и способствовали привлечению новых клиентов в свое заведение.

В ресторане существует 2 основных центра активности: «Кухня» и «Зал». (табл. 2.2)

Таблица 2.2 – Распределение действий по «Кухне» и «Залу»

Работы (операции): Описание (кратко)

«Кухня»

Уборка	Мытье посуды, дезинфекция, мытье полов, очистка стен, холодильников, вынос мусора
Обработка	Выбор, мойка, резка фруктов и овощей, размораживание, предварительное порционирование, приготовление соуса, фарша, нарезка мяса, смешивание продуктов
Готовка	Приготовление горячей пищи, включая жарку, варку, тушение, выкладка блюда на тарелку, приготовление салатов, тортов, заваривание чая, приготовление кофе, иных напитков
Администрирование	Снабжение, составление бюджета, разработка и контроль меню, планирование, обучение персонала
«Зал»	
Коммуникация	Прием заказов, взаимодействие с клиентами, приветствие клиентов, объяснение блюд из меню и существующих специальных предложений, бронирование столика по телефону и лично, оценка удовлетворенности клиента
Уборка	Контроль меню (страниц), мытье полов, поддержание чистоты столов, иных приборов в зале
Организация	Складывание салфеток, столовых приборов, приправ на стол, полировка серебра, расчет клиента (по карточке или наличными)
Обслуживание клиентов	Подача блюд и напитков, замена столовых приборов

Администрирование Наблюдение, прогнозирование, планирование и обучение

Готовой продукцией в кафе, ресторанах и закусочных являются готовые блюда, продукты питания, приобретенные у поставщиков для дальнейшей перепродажи в качестве дополнительных элементов оказания услуг общественного питания. Организации для привлечения клиентов вместе с изготавливаемыми изделиями перепродают соки, газированные напитки, алкогольные напитки, минеральную воду, шоколад и другие пищевые продукты. Поэтому готовой продукцией признаются и товары, проданные через объекты стационарной и нестационарной торговой сети вместе с производимыми блюдами.

Продукция, не прошедшая к отчетной дате всех технологических операций и приемки в состав готовой продукции, не включается, а подлежит учету как незавершенное производство.

Производство готовой продукции в организациях общепита осуществляется в специальных помещениях — кухнях, для готовки используются продукты питания, сами производственные цеха подлежат обеспечению электроэнергией, водоснабжением и др. (табл. 2.3)

Таблица 2.3 - Классификация расходов ресторана

Статьи затрат	Прямые	Косвенные
Транспортные расходы, связанные с доставкой товаров в организации общественного питания	+	
Расходы на оплату труда персонала		+
Отчисления на социальное страхование		+
Расходы по аренде (лизингу) основных средств и нематериальных активов		+

Расходы на содержание сооружений, помещений и инвентаря	+
Амортизация основных средств и нематериальных активов	+
Затраты и отчисления на ремонт основных средств	+
Расходы на топливо, газ и электроэнергию для производственных нужд	+
Расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров	+
Потери товаров при транспортировке, хранении и реализации в пределах норм, технологические отходы	+
Расходы по обеспечению условий труда персонала	+
Расходы по управлению и функционированию торговой организации	+
Прочие расходы	+

В целом компания ООО «Общепит» развивается довольно успешно. Убытки у компании отсутствуют. Ресторан имеет хорошую прибыль и достаточно емкий сегмент рынка общественного питания.

2.2. Анализ внешней среды ООО «Общепит»

Проведем анализ внешней среды организации при помощи SWOT-анализа.

SWOT-анализ ресторана «Три Оленя» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – SWOT-анализ ресторана

Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)
<ol style="list-style-type: none">1. местонахождение (центр города)2. организация и проведение банкетов, свадеб, корпоративов3. высокое качество обслуживания в ресторане (официанты проходят специальную подготовку и стажировку перед принятием в штат, сдают экзамен на знание ассортимента напитков и меню ресторана)4. грамотная мотивация персонала5. высокое качество питания	<ol style="list-style-type: none">1. текучесть персонала2. достаточно дорогостоящие блюда3. ограниченный контингент посетителей
Внешние возможности (O)	Имеющие угрозы (T)
<ol style="list-style-type: none">1. удержание постоянных клиентов за счет эффективного ценообразования, разработка системы скидок2. совершенствование меню ресторана с целью привлечения клиентов3. привлечение новых клиентов за счет обширной маркетинговой компании	<ol style="list-style-type: none">1. неблагоприятная экономическая ситуация в стране; снижение доходов населения2. усиление позиций компаний-конкурентов
<p>1) политические факторы чрезвычайно непредсказуемы, а также всегда представляют угрозу для данной отрасли, поскольку положение предприятия может усложниться в связи с нововведениями в законодательстве относительно торговли алкоголем и табачными изделиями;</p> <p>2)экономические факторы отражает уровень инфляции. На сегодняшний день наблюдается снижение инфляции, что весьма благоприятно сказывается на</p>	

деятельности предприятия и наоборот. Безусловно, необходимо взять во внимание и рост цен: повышение цен на сырьё увеличивает себестоимость готовых блюд, что приводит к снижению прибыли;

3) технологические факторы позволяют учесть изменения в технологии приготовления блюд, в автоматизации процесса производства, в управлении. Эти факторы особенно важны с точки зрения качества обслуживания клиентов: они позволяют сократить нормативы времени на обслуживание одного клиента, сокращают время ожидания и благоприятно сказываются на психологии клиентов ресторана. Стоит отметить, что развитие научнотехнического прогресса, а также использование его достижений в работе, позволяют организации улучшать качество продукта и снижать его себестоимость. Ресторан «Три Оленя» имеет хорошее техническое оснащение. Компьютер для расчётов оснащен лучшими программами для автоматизации предприятий общественного питания. Программа полностью поддерживает количественно-суммовой учет товаров и блюд по местам хранения что позволяет получать информацию не только о количественных но и о суммовых остатках по каждому месту хранения. Таким образом, технологический фактор положительно влияет на деятельность ресторана.

4) социальные факторы оказывают прямое влияние на деятельность предприятия. Как показывает статистика - снижение потенциальных потребителей влечет за собой отрицательное воздействие на деятельность ресторана «Три Оленя».

В качестве основных конкурентов рассмотрим заведения, которые находятся поблизости к ресторану «Три Оленя»:

1. ресторан «Максимилианс»;
2. ресторан «PEOPLE`S - Мегполисбар»;
3. ресторан «Чучвара».

Таблица 2.5 – Выявление характеристик конкурентов ресторана «Три Оленя»

Характеристика / заведение	«Три Оленя»	«Максимилианс»	«PEOPLE`S»	«Чучвара»
----------------------------	-------------	----------------	------------	-----------

1. Цена товара	Высокая 2,0	Средняя 4,0	Высокая 2,0	Средняя 4,0
2. Расположение (наличие парковки)	Рядом 4,0	Рядом, но небольшая 3,0	Рядом, но небольшая 3,0	Рядом, но небольшая 3,0
3. Ассортимент	Широкий 5,0	Широкий 5,0	Широкий 5,0	Средний 4,0
4. Степень квалификации персонала	Высокая 5,0	Средняя 3,0	Высокая 5,0	Средняя 3,0
5. Уровень сервиса	Высокий 5,0	Средний 3,0	Высокий 5,0	Средний 3,0
6. Репутация	Высокая 5,0	Высокая 5,0	Высокая 5,0	Средняя 3,0

Согласно приведенным показателям, главным конкурентом ресторана «Три Оленя» является ресторан «Максимилианс». Ситуацию осложняет и тот факт, что ресторан «Максимилианс» имеет в шаговой доступности парковку, пусть и небольшую. Степень квалификации персонала, ассортимент предлагаемых блюд и уровень сервиса у обоих ресторанов на одинаковом уровне.

Проведенный анализ показал, что отличительной особенностью ресторана «Три Оленя» является более удачное месторасположение, т.к. ресторан находится в самом центре города, в красивом месте, с большой проходимостью людей. Кроме того, ресторан уделяет большое внимание рекламной деятельности, а

качественное обслуживание и изысканная европейская кухня привлекают гостей.

Таким образом, основной проблемой ресторана «Три Оленя» являются конкуренты, так как предприятия общественного питания на глазах распространяются по стране. На сегодняшний день рынок аналогичных продуктов и услуг уже развит, насыщен, и разделен примерно в одинаковом объеме.

2.3. Анализ внутренней среды ООО «Общепит»

Главной задачей компании является предоставление продукции высокого качества в шаговой доступности и по приемлемой цене. К услугам потребителей всегда широкий ассортимент свежей и качественной продукции. Ассортимент ресторана «Три Оленя» включает 180 наименований продукции, разделенных на 16 ассортиментных групп. В процессе исследования были изучены особенности и основные показатели кадровой политики в деятельности ресторана «Три Оленя».

Работа с персоналом в ресторане осуществляется менеджером по персоналу под руководством генерального директора. Основной задачей менеджера по персоналу является обеспечение потребности предприятия в кадрах, повышение квалификации персонала, постоянная и целенаправленная работа с сотрудниками предприятия для создания коллектива с высоким потенциалом развития, способного успешно решать все сложные задачи для достижения целей предприятия.

Далее были проанализированы основные элементы системы управления персоналом ресторана «Три Оленя». В результате было выявлено, что основополагающими элементами системы управления персоналом в ресторане являются: формирование персонала; отбор, подбор и расстановка кадров; разработка рациональных форм разделения и кооперации труда; совмещение профессий; организация рабочих мест; оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда; создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха, анализ фотографии рабочего места; аттестация, оценка и рационализация рабочих мест; оплата труда.

В рамках исследования были определены слабые стороны системы управления персоналом ресторана «Три Оленя» по функциям. В результате проведенных оценки элементов существующей системы управления персоналом в ресторане было выявлено, что основными «проблемными зонами» системы управления

персоналом исследуемого предприятия являются: не достаточно эффективные мотивация и стимулирование персонала, неэффективность функций нормирования, регулирования и координации кадровой политики.

Для оценки влияния вышеуказанных проблем на текучесть кадров предприятия был проведен анализ состояния и использования трудовых ресурсов в ресторане. В процессе анализа трудовых ресурсов была изучена динамика структуры персонала ресторана «Три Оленя» за 2016-2018 гг. (табл. 2.6).

Таблица 2.6 - Динамика структуры персонала ресторана «Три Оленя»

Категории персонала	Структура персонала						Изменения	
	2016 год		2017 год		2018 год		2018 г. к 2016г.	2018 г. к 2017г.
	чел	%	чел	%	чел	%		
Персонал основной деятельности	47	100,0	50	100,0	54	100,0	114,8	108,0
В том числе: рабочие	40	85,1	43	86,0	47	87,0	117,5	109,3
Руководители	3	6,4	3	6,0	3	5,6	100,0	100,0
Специалисты	4	8,5	4	8,0	4	7,4	100,0	100,0

Данные таблицы 2.6 показывают, что на предприятии увеличивается производственный потенциал (удельный вес рабочих растет).

По итогам анализа использования трудовых ресурсов можно сказать, что на предприятии создаются рабочие места, но и одновременно сокращается численность рабочих за счет полной автоматизации и механизации производства. В период с 2016-2018 гг. значительно возрос коэффициент текучести кадров, это

произошло в основном за счет увеличение работников, уволившихся по собственному желанию. Высокий уровень текучести, особенно группы рабочих и специалистов негативно отражается на деятельности предприятия.

Среди причин, вызывающих текучесть кадров, основными являются: не-удовлетворенность работников условиями труда (тяжелые и вредные, режим работы); невозможность повышения образования и квалификации.

По данным проведенного анализа существующей системы управления персоналом в ресторане «Три Оленя» можно сделать следующий вывод: на предприятии уделяется недостаточно внимания в разработке и реализации целей и стратегий управления персоналом.

Ключевыми проблемами кадрового менеджмента ресторана «Три Оленя» являются: высокая текучесть кадров; отставание профессиональных знаний сотрудников от требований производства; отсутствие системы мотивации и оценки персонала; отсутствие системы формирования кадрового резерва.

3. Рекомендации по развитию организации

Основные рекомендации по развитию организации связаны с маркетинговой деятельностью. Маркетинговая деятельность ресторана сейчас включает внедрение и использование бонусных программ лояльности. Посетитель получает в подарок за выбор заведения накопительную карту, и в зависимости от суммы своих заказов получает процент скидки себе на карту в виде бонусных электронных рублей. Чем чаще гость посещает заведение, тем больше становится процент его накоплений. Впоследствии гость может расплачиваться своими накопленными бонусными рублями.

Использование бонусных программ лояльности позволяет ресторатору создавать и накапливать свою базу постоянных клиентов, так как скидка предоставляется в обмен на персональные данные гостя. Работая с этой базой, ресторан может поздравлять своих гостей с праздниками и днями Рождения, приглашать на какие-то мероприятия и оповещать об акциях и специальных предложениях, ненавязчиво напоминать гостю о себе. Еще такая система может являться хорошим «сарафанным радио», так как постоянные гости сами выступают промоутерами заведения. Такая система позволяет посетителю ресторана не только накапливать бонусы от собственных заказов, но и получать электронные деньги за каждого

друга, который пришел в заведение по его рекомендации. А друг в свою очередь также становится участником программы лояльности.

Проведение различных мероприятий в ресторане является одним из самых действенных и сильных сторон коммуникационных технологий ресторана, направленных на создание и поддержание имиджа компании или ее продукции.

В рамках продвижения услуг ресторана выделяются два важных направления: привлечение новых клиентов и удержание существующих. Для реализации этих задач выделяют методы рекламирования и других коммуникаций с клиентами, разрабатывается программа работы с клиентами, а также концепция Интернет-позиционирования и Интернет-продвижения.

Проведение всевозможных рекламных и PR-акций, в том числе предоставление скидок по определенным дням или на определенные блюда, подарочные купоны, подарки и прочее - все это является одним из основных инструментов привлечения новых клиентов.

Для решения проблемы, связанной с текучестью персонала можно рекомендовать следующие направления совершенствования кадрового менеджмента на предприятии: анализ текучести кадров; разработка эффективной программы адаптации новых сотрудников; внедрение функций наставничества; предоставление сотрудникам возможности обучения и повышения квалификации; разработка системы мотивации и оценки персонала; подготовка кадрового резерва предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все предприятия функционируют в определенной среде, которая обуславливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации. Внутренняя среда включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Внешняя среда - это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

Внешняя среда, в самом общем смысле, — это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в постоянном движении, постоянно подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют и еще многие и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха и способности выжить.

Анализ внутренней среды вскрывает возможности и потенциал, на который может рассчитывать компания в конкурентной борьбе.

Внутренняя среда определяется количеством и качеством ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Кроме того, при анализе внутренней среды компании следует акцентировать внимание на ключевых компетенциях, которые приводят к формированию конкурентных преимуществ компании на рынке.

Внутренняя среда - это совокупность характеристик организации, влияющих на ее положение и перспективы. Цель анализа внутренней среды состоит в том, оценить ресурсы организации, чтобы выявить и оценить сильные и слабые стороны фирмы в конкурентной борьбе.

Таким образом, анализ среды - очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении, как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям. Анализ внешней и внутренней среды является фундаментом всех последующих действий, входящих в систему стратегического управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 18.07.2019)
2. Астафьева О.В. Анализ внешней и внутренней среды организации, обосновывающих значимость организационной культуры как инструмента управления// Научный вестник МГИИТ. – 2015. – №2. – С. 48-52
3. Бекк Л.В. Оценка и анализ внешней среды// Ежеквартальный научно-информационный журнал «Экономический вестник». – 2017. – №2. – С.57-60
4. Бимбинов Ч.Б. Внешняя и внутренняя среда организации// Апробация. – 2017. – №2. – С. 152-154
5. Васинова А.В., Костромин В.Е. Применение стратегического планирования в управлении коммерческой организации// Гуманитарный научный журнал. – 2019. – №1. – С.154-160
6. Вдовина О.А., Киреева Е.В. Теоретические подходы к изучению внешней среды организации// Вектор экономики. – 2017. – №6. – С. 50
7. Дорофеева Л.И. Тенденции развития менеджмента в России// Гуманитарный научный журнал. – 2018. – №1-1. – С.1
8. Кнушина Н.П., Мирошниченко Т. Технологии оценки внешней и внутренней среды организации// Символ науки. – 2015. – №11-2. – С. 240-245
9. Люханова С.В. Менеджмент организации: учебное пособие. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 234 с.
10. Менеджмент: учебник/ Т.В. Вырупаева, Л.С. Драганчук, О.Л. Егошина. – Красноярск: Сиб. фед. ун-т, 2016. – 380 с.
11. Ружанская Л.С., Яшин А.А., Солдатова Ю.В. Теория организации: учебное пособие. М.: издательство «Флинта», 2017. – 201 с.
12. Садковская Н.Е., Ханина А.А. Внутренняя и внешняя среда организации// Символ науки. – 2016. – №11-1. – С. 157-160
13. Ситникова Ю.Е. SWOT-анализ и PEST-анализ как наиболее эффективные инструменты стратегического планирования// Аллея науки. – 2019. – Т.1. – №1. – С. 523-528

14. Толстова Е.А. Влияние факторов внешней и внутренней среды организации на формировании стратегии развития// Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – «12-11. – С. 129-133
15. Филонова А.В., Болдырева П.В. Влияние факторов внешней и внутренней среды на стратегический потенциал организации// Политика, экономика и инновации. – 2018. – №2. – С. 12
16. Харитоновна М.А. SWOT-анализ как инструмент изучения рыночного окружения// Аллея науки. – 2018. – Т.1. – №11. – С. 28-32
17. Хартанович К.В. Теоретические основы исследования внутренней и внешней среды в стратегическом менеджменте предпринимательской организации// Новая экономика и региональная наука. – 2016. – №3. – С. 239-244
18. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Еронкевич Н.Н. Введение в менеджмент: учебное пособие. Красноярск: СФУ, 2016. – 132 с.
19. Чупин Ю.Н. Анализ внешней и внутренней среды в формировании стратегии предприятия// Аграрное образование и наука. – 2017. – №3. – С.43