

Группа: ПКД 3/1

Дата проведения: 16.11.2022г.

Специальность: 43.02.15 «Поварское и кондитерское дело»

Дисциплина: ОП.05 Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании

Тема занятия: Сущность, цели и задачи менеджмента

Цели занятия:

Дидактическая: - углубить и расширить знания и представления студентов по теме;

Развивающая: - развивать творческий потенциал студентов;
- развивать навыки самостоятельной работы.

Воспитательная: - воспитывать стремление к изучению дисциплины.

Вид занятия: лекция

Основная литература:

Жабина С.Б. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / С.Б. Жабина, О.М. Бурдюгова, А.В. Колесова. – 3-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2020. – 320 с.

Дополнительная литература:

Интернет-ресурсы.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ:

Ответить на контрольные вопросы

1. Сформулируйте основные задачи менеджмента предприятия общественного питания.
2. В чем заключается суть управления предприятием общественного питания?
3. Раскройте сущность научных подходов, применяемых в методологии управления предприятиями.
4. Назовите три уровня управления на предприятиях общественного питания.
5. Назовите основные функции, которые выполняет предприятие общественного питания.
6. Перечислите факторы, в соответствии с которыми предприятия общественного питания подразделяются на группы.

Сделайте скрин выполненной работы и пришлите (не забывая указать фамилию, группу, число за которое сделали домашнее задание):
shtdonnuet@mail.ru

ЛЕКЦИЯ

СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА

В самом широком смысле управление представляет собой воздействие на объект для стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве.

Управление — это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Цель управления заключается в эффективном использовании рабочей силы и ограниченных ресурсов для достижения желаемого состояния производства.

Управление предприятием общественного питания призвано решать две основные задачи:

- 1) поддерживать нормальный ход производства, его цикличность и стабильность;
- 2) обеспечивать развитие производства, совершенствование продукции, введение технических и технологических новшеств.

Управление предприятием общественного питания предусматривает:

- сбор, хранение, обработку и передачу информации;
- разработку и принятие управленческих решений;
- выработку управляющих воздействий и доведение их до объекта управления.

В самом широком смысле управление представляет собой воздействие на объект для стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве.

Управление — это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Цель управления заключается в эффективном использовании рабочей силы и ограниченных ресурсов для достижения желаемого состояния производства.

Управление предприятием общественного питания призвано решать две основные задачи:

- 3) поддерживать нормальный ход производства, его цикличность и стабильность;
- 4) обеспечивать развитие производства, совершенствование продукции, введение технических и технологических новшеств.

Управление предприятием общественного питания предусматривает:

- сбор, хранение, обработку и передачу информации;
- разработку и принятие управленческих решений;
- выработку управляющих воздействий и доведение их до объекта управления.

План лекции

1. Понятие, цели и задачи управления
2. Общие подходы к управлению организацией
3. Принципы формирования системы управления организации
4. Понятие, цели и направления деятельности предприятия

1. ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ

В самом широком смысле управление представляет собой воздействие на объект для стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве.

***Управление** — это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Цель управления заключается в эффективном использовании рабочей силы и ограниченных ресурсов для достижения желаемого состояния производства.*

Управление предприятием общественного питания призвано решать две основные задачи:

- поддерживать нормальный ход производства, его цикличность и стабильность;
- обеспечивать развитие производства, совершенствование продукции, введение технических и технологических новшеств.

Управление предприятием общественного питания предусматривает:

- сбор, хранение, обработку и передачу информации;
- разработку и принятие управленческих решений;
- выработку управляющих воздействий и доведение их до объекта управления.

К общим целям менеджмента предприятия общественного питания относятся прогнозирование, планирование и достижение намеченных результатов в деятельности предприятия. Конечная цель состоит в обеспечении прибыльности (экономической целесообразности) организации.

Главная цель менеджмента предприятия общественного питания — это управление всем производственным циклом от момента производства продукции до момента ее реализации потребителю, ориентированное на успешную деятельность организации и отдельно взятого человека. Но успех может интерпретироваться по-разному. Перечисляя компании, фирмы, организации, которые можно назвать успешными, мы вспоминаем крупные, хорошо известные фирмы: «Макдональдс», «Пицца Хат» и др. Однако как показывает практика, размер компании и ее прибыльность не всегда могут считаться критериями успеха. Любая организация существует для реализации

определенных целей, и потому если достижение огромного размера не является одной из ее целей, то тогда и организация малого бизнеса может считаться столь же успешной, как и крупная. Так, братья МакДональд продали права на использование своего имени и своей системы Рею Кроку. Причиной тому были в основном небольшие амбиции и то, что они не захотели всецело отдаваться работе, как обычно бывает при расширении предприятия. Добившись от жизни всего, что им хотелось, и заработав при этом миллионы, МакДональды едва ли могут рассматриваться как неудачники, даже если принять во внимание то, что объем продажи корпорации «МакДональд» сегодня вырос в тысячи раз. Организацию можно считать добившейся успеха, если она достигла своей цели, а достижение успеха и есть главная цель менеджмента предприятия.

Некоторые предприятия общественного питания прекращают свою деятельность после достижения ими ряда заранее намеченных целей. Примером могут быть сезонные кафе «Мороженое», расположенные на пляжах.

Следующая по иерархии цель менеджмента — это выживание предприятия общественного питания, сохранение его места на рынке в течение длительного времени.

Менеджер-руководитель определяет, какими должны быть установки в области повышения производительности, эффективности и результативности труда, методы и способы получения продукции, принимает решение о том, какие формы стимулирования будут применяться, чтобы заинтересовать работников в увеличении производительности труда. Разрабатывая политику предприятия, руководитель задает тон деятельности организации, решает,

будет ли она ориентироваться на качество и на потребителей или останется к ним равнодушной.

Не менее важной целью менеджмента предприятия общественного питания является обеспечение намеченного определенного уровня прибыли. Прибыльность компании в некоторой степени свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая может быть достигнута путем минимизации затрат на сырье, материалы, энергию, оплату труда, финансирование временных затрат и так далее и максимизации доходов от результатов производства, т. е. выпуска продукции и оказания услуг клиентам.

В то же время менеджмент призван создавать условия, необходимые для успешного функционирования организации, исходя из того, что прибыль является не целью существования фирмы, а результатом ее деятельности, который в конечном счете зависит от рынка. Прибыль создает гарантии дальнейшей деятельности предприятия общественного питания, поскольку только доходы и их накопление в виде различных фондов позволяют сократить вероятность рисков, связанных с реализацией товаров, с неустойчивой внешней средой. Ситуация на рынке, как известно, все время меняется: происходят изменения в положении конкурентов, в условиях и формах финансирования, состоянии хозяйственной конъюнктуры в отрасли и

в стране в целом. Все вышеназванные факторы сопряжены с постоянным риском для предприятия.

В связи с этим целью менеджмента предприятия общественного питания является преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуются резервные денежные средства и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности, позволяющей быстро и своевременно реагировать на изменяющиеся условия и адаптироваться к ним.

В рамках целей формулируются задачи менеджмента предприятия, необходимые для их достижения.

Основными задачами менеджмента предприятия общественного питания являются:

- организация производства продукции и предоставление услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся ресурсов;
- использование работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- разработка стратегии развития организации;
- определение целей развития организации;
- выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- контроль за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

В процессе управления предприятиями общественного питания необходимо эффективное решение следующего комплекса задач:

- управление финансами;
- управление производством;
- управление сбытом и снабжением;
- управление внутренними службами;
- управление кадрами.

Эффективным инструментом решения задач управления на предприятиях общественного питания является управленческий учет.

Управленческий учет представляет собой систему сбора, обработки и предоставления информации высшему менеджменту для принятия последним управленческих решений. Управленческий учет является информационным инструментом контроллинга — концепции управления деятельностью предприятия. Управление деятельностью предприятия реализуется при помощи цикличной последовательности действий: оценка текущего состояния — принятие управленческих решений — составление плана реализации принятых решений — контроль реализации плана — анализ нового текущего состояния.

2. ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Эффективность и качество управления организаций определяются прежде всего обоснованностью методологии решения проблем, т. е. подходов, принципов, методов. Рассмотрим подходы и принципы, которые применяют к менеджменту организаций.

При использовании **комплексного подхода** должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические и иные аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из них, то проблема не будет решена.

Интеграция — это углубление сотрудничества субъектов, управление взаимодействием и взаимосвязями между компонентами системы управления.

Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между:

- отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента предприятия;
- стадиями жизненного цикла объекта управления;
- уровнями управления по вертикали;
- уровнями управления по горизонтали.

Маркетинговый подход ориентирован:

- на повышение качеств объекта в соответствии с нуждами потребителя;
- экономию ресурсов потребителя за счет повышения качества;
- экономию ресурсов предприятия за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса (НТП);
- применение системы менеджмента маркетинга. ^

Сущность **функционального подхода** к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создается несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций, и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат на жизненный цикл объекта за единицу полезного эффекта.

При **динамическом подходе** объект управления рассматривается в динамическом развитии, прослеживаются причинно- следственные связи и соподчиненность внутри него, проводится ретроспективный анализ (за пять лет и более) и перспективный анализ (прогноз) деятельности предприятия.

Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара или услуги для удовлетворения потребностей рынка с меньшими по сравнению с лучшим технологичным объектом на данном рынке совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанный процесс, общую сумму всех функций, серию непрерывных взаимосвязанных действий.

Сущность **нормативного подхода** заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам менеджмента:

- по целевой подсистеме;
- функциональной подсистеме;

Количественный подход состоит в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и др. Управлять можно цифрами, а не только словами.

Административный подход основан на регламентациях прав, обязанностей, стандартов качества, затрат, отражения элементов систем менеджмента в нормативных актах.

Целью **поведенческого подхода** является повышение эффективности фирмы за счет возрастания роли человеческих ресурсов. Фирма оказывает помощь работнику в осознании его собственных возможностей. Наука о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и фирмы в целом.

При **ситуационном подходе** пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку как в самой фирме, так и во внешней среде присутствует множество факторов, для управления объектом используется несколько методов. Самый эффективный метод — тот, который соответствует конкретной ситуации, максимально адаптирован к ней.

При **системном подходе** любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе вход перерабатывается в выход. Важнейшие принципы системного подхода:

- выявление и четкое формулирование конкретных целей перед принятием решения;
- выявление и анализ альтернативных путей достижения цели;
- согласованность целей отдельных подсистем с целями всей системы;
- восхождение от абстрактного к конкретному;
- единство логического и исторического анализа и синтеза;
- использование разнокачественных связей и взаимодействий внутри объекта.

Для достижения поставленных целей и выполнения соответствующих задач менеджер должен создать организационную структуру (организационную систему управления) предприятия. В самом общем смысле этого слова структура системы — это совокупность связей и отношений между ее элементами. В свою очередь, организационная система управления **представляет собой совокупность подразделений и должностей, связанных отношениями и подчинением.** При создании структуры

управления менеджер должен максимально учитывать специфику деятельности предприятия общественного питания и особенности его взаимодействия с внешней средой.

Процесс создания организационной структуры управления обычно включает три основных этапа:

- 1) определение типа организационной структуры (прямого подчинения, функциональная, матричная и др.);
- 2) выделение структурных подразделений (аппарат управления, самостоятельные подразделения, целевые программы и др.);
- 3) делегирование и передача на нижестоящие уровни полномочий и ответственности (отношения руководства — подчинения, отношения централизации — децентрализации, организационные механизмы координации и контроля, регламентация деятельности подразделений, разработка положений о структурных подразделениях и должностях).

Существует четыре метода проектирования организационных структур. Это метод аналогии, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования. Рассмотрим их более подробно.

Метод аналогии состоит в выработке типовых структур управления предприятиями на основе анализа передового опыта.

Экспертный метод заключается в том, что изучается опыт предприятий, функционирующих в сходных условиях. Выявляются и осмысливаются их наиболее существенные особенности, недостатки в деятельности исходя из мнений экспертов, обобщения и осмысления передовых тенденций в области организации управления; вырабатываются рекомендации для менеджмента конкретного предприятия.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей предприятия и ее последующее совмещение с разрабатываемой организационной структурой. Таким образом, организационная структура строится на основе системного подхода: даются графические описания этой структуры с качественным (частично количественным) анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования.

Метод организационного моделирования представляет собой создание формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации, чтобы на основе четко сформулированных критериев оценить степень рациональности организационных решений. Формальное описание организации становится ее моделью в том случае, если с его помощью можно оценить различные варианты построения организационной структуры управления и ее отдельных блоков.

3. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Один из основоположников науки управления Анри Файоль рассматривал предприятие как совокупность материального и социального

организмов. Но сам Файоль, развивая науку управления, способствовал тому, чтобы социальный организм разделили на две составляющие: административную (организация и управление) и человеческую (персонал). Поэтому сейчас мы можем говорить уже не о двух, а о трех организмах предприятия, которыми являются **материальная база, персонал и менеджмент**, как деятельность по организации работ и управлению предприятием, включая также взаимоотношения между людьми на производстве.

Принцип создания системы управления предприятием общественного питания заключается в том, чтобы провести разделение труда по вертикали, которое осуществляется путем делегирования линейных полномочий сверху вниз по уровням управления. В результате в структуре организации выделяются руководители всех уровней (субъекты управления) и подчиненные им сферы контроля (объекты управления), создается иерархия уровней управления и образуется цепь команд. Кроме делегирования линейных полномочий сверху вниз нужно определить штабные функциональные полномочия, обязанности руководителей по координации (стыковке) работ подразделений по горизонтали и обеспечить интеграцию деятельности всех подразделений для достижения общих целей организации.

В организациях обычно выделяют три уровня управления:

1) руководители низового звена — технический уровень (повара — младшие начальники), которые руководят непосредственными исполнителями работ;

2) руководители среднего звена — руководители подразделений (заведующий производством, администраторы зала и др.). Они взаимодействуют на своем уровне с поставщиками и потребителями и поставляют большую часть информации высшему руководству;

3) руководители высшего звена, которые разрабатывают стратегию, формулируют цели и политику, взаимодействуют с внешней средой, принимают важнейшие решения, отвечают за мотивацию персонала, общую организацию работ и управление предприятием.

В результате для обеспечения полноты и непрерывности процесса управления на предприятиях общественного питания, по нашему мнению, необходимо предусмотреть выполнение следующих управленческих функций:

- взаимодействие с внешней средой, определение стратегии и политики;
- организация работ, подбор, подготовка и мотивация персонала,
- планирование и подготовка производства, управление производством, контроль производства и качества продукции,
- информационное обеспечение, разработка мероприятий по продвижению продукции, обеспечение ожидаемого уровня сервиса.

Содержание и методы работы выбираются для каждой функции в отдельности. Необходимо применять методы и подходы к управлению, накопленные практикой менеджмента и отвечающие содержанию и характеру

функций, реализуемых на предприятии общественного питания.

Исходя из требований заказчиков и рынков сбыта каждое предприятие общественного питания индивидуально определяет объемы и сроки выпуска, цену и качество своей продукции и требования к поставщикам сырья. Руководитель предприятия принимает стратегические решения, т.е. намечает долгосрочные цели, разрабатывает политику. Затем проводятся мероприятия по организации работ, подбору, подготовке и мотивации персонала. Исходя из стратегии и политики, с учетом требований рынка и заказчиков осуществляется планирование производства. Далее проводится подготовка производства, осуществляются непосредственное управление производством и контроль производства и качества продукции. Полученная по результатам контроля информация анализируется и сравнивается с полученной ранее информацией, а также с информацией с рынков сбыта, от заказчиков и конкурентов. По результатам сравнительного анализа разрабатываются мероприятия и предприятия принимают необходимые решения руководством. После этого проводятся мероприятия для реализации принятых решений.

Как правило, решения руководства направлены на предупреждение и устранение отклонений от технологии и требуемых характеристик продукции, а также на улучшение продукции и производственного процесса. Кроме того, меры могут корректировать ранее утвержденные оперативные планы или затрагивать сферу ответственности высшего руководства, например: изменение организации работ, повышение квалификации и мотивации персонала, выбор более выгодных поставщиков сырья.

После завершения процесса производства продукция реализуется непосредственно через само предприятие общественного питания или дополнительные каналы сбыта. При этом отслеживаются качество продукции и культура сервиса. Таким образом, цикл управления заканчивается выполнением той же функции, с которой он начинался, — взаимодействием с внешней средой.

Создание системы управления предприятием общественного питания завершается разработкой нормативных документов, указывающих, как исполнители должны осуществлять указанные выше функции. Только после этого можно будет сказать, что система управления предприятием сформирована и может эффективно работать.

4. ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ И НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предприятие — это самостоятельный, организационно обособленный хозяйствующий субъект, который производит и реализует продукцию, предоставляет платные услуги.

По цели и характеру деятельности можно выделить два вида предприятий общественного питания: *предпринимательские (коммерческие)*

— рестораны, кафе и *непредпринимательские (некоммерческие)* — столовые школ, детских садов, существование которых обеспечивается бюджетным финансированием государства.

Существуют различные факторы, в соответствии с которыми предприятия общественного питания подразделяются на группы. Наиболее важны следующие факторы:

- местоположение,
- размер предприятия,
- форма собственности,
- организационно-правовая форма.

Предприятия общественного питания могут быть отнесены к малым, средним или крупным в зависимости от количества работников и рабочих мест, годового оборота, размера основного капитала, затрат на оплату труда.

Главной целью (миссией) создания и функционирования предприятия общественного питания является получение максимальной прибыли за счет удовлетворения потребностей потребителей

в производимой продукции и услугах. На основе миссии предприятия формируются и устанавливаются общефирменные цели, которые определяются интересами владельца, размерами капитала, ситуацией внутри предприятия, внешней средой и должны отвечать следующим требованиям: быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени, достигаемыми и взаимно поддерживаемыми.

Каждое предприятие общественного питания — это сложная производственно-экономическая система с многогранной деятельностью. Главными направлениями его деятельности являются:

- комплексное изучение рынка (маркетинговая деятельность);
- инновационная деятельность (научно-исследовательские разработки, внедрение технологических, организационных, управленческих и других новшеств производства);
- производственная деятельность (изготовление продукции, выполнение работ и оказание услуг, разработка номенклатуры и ассортимента блюд, адекватных спросу на рынке);
- коммерческая деятельность на рынке (организация и стимулирование сбыта произведенной продукции, услуг, действенная реклама);
- материально-техническое обеспечение производства (поставка сырья, комплектующих изделий, обеспечение всеми видами энергии, техникой, оборудованием, тарой и др.);
- экономическая деятельность (все виды планирования, ценообразования, учет и отчетность, организация и оплата труда, анализ хозяйственной деятельности и др.);
- социальная деятельность (поддержание на надлежащем уровне условий труда и жизни трудового коллектива, создание соци-

альной инфраструктуры предприятия).