

# МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Туризма и культурного наследия

## АВТОРЕФЕРАТ

Студента(ки) 3 курса 391 группы

направления (специальности) 43.04.01 – Сервис  
код и наименование направления (специальности)

Институт истории и международных отношений  
наименование факультета, института, колледжа

Черкасова Игоря Дмитриевича  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

Доцент, к.э.н., доцент  
должность, уч.степень, уч.звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Т.В.Темякова  
инициалы, фамилия

Зав.кафедрой

профессор, д.э.н. профессор  
должность, уч.степень, уч.звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Т.В.Черевичко  
инициалы, фамилия

Саратов 2021

**Введение.** Общественное питание – это отрасль народного хозяйства, деятельность которой связана с производством, реализацией и организацией потребления продуктов питания. Современные рыночные условия диктуют необходимость в конкурентоспособности и рыночной привлекательности предприятий общественного питания. В связи с этим возникает необходимость в эффективном планировании хозяйственной деятельности и успешном претворении их в жизнь. Актуальность данной работы состоит в том, что на современном этапе развития отрасли общественного питания, в жестких условиях конкурентной борьбы, необходима четкая постановка целей, разработка эффективных методов планирования и успешная их реализация.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических и практических аспектов реализации функции планирования в деятельности предприятия сферы сервиса и проведение анализа его реализации на примере предприятия общественного питания кафе «Триада».

В соответствии с поставленной целью следует рассмотреть следующие задачи:

- определить место планирования в функциях менеджмента;
- ознакомиться с организацией разработки планов на предприятии сферы сервиса;
- выявить цели, основные принципы, этапы, методы планирования предприятия общественного питания;
- охарактеризовать хозяйственную деятельность кафе «Триада»;
- раскрыть особенности реализации плановой деятельности кафе «Триада»;

Для выполнения данной работы была использована периодическая и научная литература.

В работе М. В. Виноградовой<sup>1</sup>, З.И.Паниной «Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса» подробно изложены основы научной организации труда.

Авторы труда «Основы менеджмента» М.В. Цыпленкова<sup>2</sup>, И.В. Моисеенко структурируют идеи, принципы и модели, изложенные в научной и учебной литературе российскими и зарубежными специалистами. Представленный материал следует рассматривать в качестве основной теоретической базы для дальнейшего изучения специальных вопросов инновационного, финансового, производственного, социального, стратегического, мотивационного, корпоративного менеджмента, управления персоналом.

Работа В.В.Иванова<sup>3</sup>, П.И. Цытовича «Корпоративное финансовое планирование» знакомит читателя с проблемными аспектами корпоративного финансового планирования. В работе рассматриваются различные методы планирования прибыли, ликвидности и платежеспособности.

В написании работы также были использованы работы и других авторов экономической литературы, а также внутренняя и внешняя отчетности кафе «Триада».

Выпускная квалификационная работа содержит введение, три главы и пять параграфов, заключение и список использованных источников.

Первая глава работы «Теоретические основы исследования реализации планирования в деятельности предприятия сервиса» содержит три параграфа, которые раскрывают суть процесса планирования как функции менеджмента, рассматриваются этапы и методы реализации плановой деятельности сервисной организации.

---

<sup>1</sup> Виноградова, М.В., Панина, З.И., Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. 5-е изд., перераб. и доп. : - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2009 – 212с.

<sup>2</sup> Цыпленкова, М.В., Моисеенко, И.В., Гуреева, Н.В., Бондарь, Ю.А., Основы менеджмента, Издательство "Академия Естественных наук", 2013 г.

<sup>3</sup> В.В.Иванов П.И. Цытович «Корпоративное финансовое планирование» СПб.: БАН; Нестор-История, 2009. – 332 с.

Во второй главе «Анализ реализации функции планирования в кафе «Триада»», состоящей из двух параграфов, представлен процесс реализации планов на примере хозяйственной деятельности кафе «Триада». Представлена характеристика и анализ хозяйственной деятельности, раскрыты особенности процесса планирования кафе «Триада».

В третьей главе «Планирование в период экономического кризиса, связанного с пандемией коронавируса» проанализирована деятельность предприятия общественного питания в сложных экономических условиях, описаны новые направления деятельности, проведен анализ развития товарооборота в кризисных условиях, а также предложено мероприятие по совершенствованию процесса планирования.

В заключении сделаны выводы и подведены итоги по выполненной работе.

В конце работы представлен список использованных источников.

**Основное содержание работы.** Менеджмент - это область знания, которая служит для наиболее эффективного управления людьми и ресурсами для достижения целей предприятия, а также система методов управления, обеспечивающая в условиях рыночной экономики выбор правильного направления развития эффективности производства и увеличения прибыли.

Менеджмент состоит из различных функций, которые, направлены на достижение поставленных целей. Эти функции универсальны для любой отрасли экономики.

Распределение функций менеджмента на предприятиях сферы сервиса сложилось следующим образом:

- по содержанию процесса управления (основные функции);
- по характеру воздействия на объекты управления (специфические);

Основные функции менеджмента приемлемы для всех производственно-экономических систем, а специфические характерны экономическим объектам, которые имеют определенную отраслевую направленность.

Основными функциями менеджмента являются планирование, организация, мотивация, контроль.

К специфическим функциям управления на сервисных предприятиях можно отнести управление качеством продукции, управление производством, управление сбытом и т. д.

Функциям менеджмента можно дать следующие определения:

1. Организация – заключается в установлении постоянных или временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования<sup>1</sup>.

2. Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека действовать специфическим, целенаправленным образом, это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации и личных целей<sup>2</sup>.

3. Контроль – процесс обеспечения достижения организацией своих целей<sup>3</sup>.

Основные функции менеджмента тесно взаимосвязаны между собой, каждая из функций дополняет другую, а вместе они направлены на достижение определенной цели.

Функция планирования играет наиболее важную роль из всех функций менеджмента, ее следует рассмотреть подробнее, ибо именно с нее начинается любая деятельность предприятия, она связана с целями предприятия и определяет действия, как перспективные, так и текущие.

Роль планирования заключается в следующем: оно позволяет выявить и выделить главные цели развития хозяйственной деятельности, позволяет

---

<sup>1</sup>Исаев, Р. А., Основы менеджмента —М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»,2010.-с.93.

<sup>2</sup>Цыпленкова, М.В., Моисеенко, И.В., Гуреева, Н.В., Бондарь, Ю.А., Основы менеджмента, Издательство "Академия Естественных наук", 2013 г.

<sup>3</sup>Ильенкова, С.Д., Кузнецов, В.И., Менеджмент, Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2003.- с. 38.

просчитать потенциал предприятия в условиях развития рынка, вовремя заметить и нейтрализовать негативное воздействие внешней среды.

Сущность процесса планирования заключается в определении направления развития предприятия, постановке конкретных целей, и последовательном выполнении намеченных задач. Для этого оцениваются трудовые и финансовые ресурсы, последовательность их реализации и сроки исполнения.

Понятие планирования деятельности сервисных предприятий подразумевает использование комплекса методов, направленных на определение оптимальной, нормативной величины запасов сырья и продуктов, на производство необходимого объема продукции, а также обеспечение ее реализации и организации потребления. Понятие планирования состоит в обоснованном определении приоритетных направлений и тенденций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса на рынке. Процесс планирования включает в себя принципы, выделение основных целей, осуществление взаимосвязи между показателями с учетом факторов и конъюнктуры рынка, а также контроль за выполнением планов. Планирование деятельности сервисных предприятий основывается на общих принципах системы планирования производства, оно необходимо для осуществления экономической, финансовой и коммерческой деятельности.

Специфические особенности сервисных предприятий накладывают свой отпечаток на составлении планов, учитывается специфика, характерная торговым предприятиям и предприятиям общественного питания. Специфической функцией общественного питания считается функция организации потребления кулинарной продукции, она не характерна ни для какой другой отрасли. Следовательно, общественное питание – специфическая подотрасль хозяйства, единство функций которой позволяет рассматривать ее как отрасль материального производства, относящуюся к сфере услуг.

На основании вышесказанного можно дать следующее определение планированию на сервисных предприятиях: «Планирование определяет цели предприятия сферы сервиса на перспективу, способы их реализации, ресурсное обеспечение и контроль за достижением поставленных целей»<sup>1</sup>.

Планирование имеет особое значение для создания условий, обеспечивающих платежеспособность и финансовую устойчивость сервисного предприятия. Оно служит для достижения высокой прибыльности, финансовой устойчивости, достижения высоких производственных показателей.

Планирование является основным экономическим методом управления, оно определяет перспективы развития хозяйственной деятельности предприятий сферы обслуживания и закладывает в план необходимые ресурсы для выполнения намеченных объемов производства.

Процесс планирования – это совокупность методов, приемов, и способов их взаимосвязи по формированию наиболее позитивных плановых решений, направленных на достижение стратегических целей развития предприятия с наименьшими затратами материальных ресурсов.

Рациональной разработке планов предшествует выбор рациональных методов планирования, этому способствует экономический анализ деятельности предприятия и определение соответствующих показателей в предплановом периоде.

Стратегический план становится логическим завершением разработанных стратегий предприятия сервиса. Он отражает основные показатели развития предприятия, условий их достижения, величину ресурсоемкости, эффективности производства, уровень и силу конкуренции на рынке продукции и услуг.

---

<sup>1</sup>Виноградова, М.В., Панина, З.И., Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. 5-е изд., перераб. и доп. : - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2009 – 212с.

Стратегическое планирование состоит из выработки программы предприятия, формирования ее задач и целей, анализа хозяйственного планирования роста организации. На основе стратегических планов разрабатываются тактические планы (планы маркетинга). Основными разделами тактического плана являются сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень опасностей и возможностей, перечень задач и проблем, изложение стратегий маркетинга, программы действий, бюджеты и порядок контроля. Оперативное планирование разрабатывается для уточнения показателей тактических планов.

Для проведения плановых расчетов экономических показателей хозяйственной деятельности предприятий сервиса разработаны методы планирования.

Методы планирования – это способы осуществления плановых расчетов, основанные на преобразовании экономической информации, порядка и алгоритма обоснования показателей плана, для достижения поставленных целей.

В инструментарии менеджеров имеются различные методы планирования, но метод для каждого определенного случая выбирается в зависимости от того, какой плановый показатель принимают к расчету и какие преследуются цели.

Основными методами планирования на предприятиях сферы услуг являются: балансовый, нормативный, технико-экономических расчетов, метод экспертной оценки, экономико-статистический, метод экстраполяции, индексный, экономико-математического моделирования, расчетно-аналитический и др.

В качестве объекта исследования было выбрано кафе «Триада», которое ведет деятельность, связанную с выпуском готовой продукции, и преследует следующие цели:

-получение прибыли;



- удовлетворение потребности населения в готовой пище;
- соблюдение обязательств перед государством;
- соблюдение стандартов и нормативов.

К основным направлениям хозяйственной деятельности кафе относятся:

- 1.Предоставление услуг общественного питания для населения.
- 2.Изготовление и реализация кулинарной продукции.
- 3.Ведение торговой, закупочной и сбытовой деятельности.
- 4.Осуществление взаимоотношений с юридическими и физическими лицами на основе договоров на изготовление и реализацию продукции, товаров, по оказанию услуг, выполнению работ.
- 5.Осуществление иных видов производственно-хозяйственной, снабженческо-сбытовой, товароведной, коммерческой деятельности не запрещенных законодательством РФ.

Кафе «Триада» осуществляет коммерческую деятельность, которая оказывает непосредственное влияние на эффективное производство услуг и воздействует на различные показатели хозяйственной деятельности предприятия: объем реализации услуг, уровень коммерческих издержек, показатели оборачиваемости и ряд других.

Стратегия предприятия вытекает из поставленных целей и направлена на расширение спроса за счет стимулирования объема продаж, посредством проведения рекламных акций, развития материально-технической базы, применения ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа кафе.

В кафе «Триада» процесс планирования разрабатывается в соответствии с поставленными целями и интересами деятельности предприятия.

Внутренняя среда предприятия является главным ориентиром для составления стратегических планов. Они содержат в себе прогнозы предполагаемой прибыли на определенные отрезки времени, а также долю участия на рынке.

SWOT-анализ проводится для наглядного рассмотрения и поэтапной разработки выбранной стратегии. Он позволяет более объективно оценить наличие сильных и слабых сторон, а также выявить возможности внутренних резервов предприятия, и исходя из наличия угроз внешней среды разработать пути их устранения.

Разработка системы планов хозяйственной деятельности кафе «Триада» основана на опыте, полученном в предыдущие периоды, а также исследовании основных причин, которые приводят к отклонениям от запланированных результатов.

Исследование реализации плановой деятельности как основной функции менеджмента предприятия общественного питания основано на эффективном использовании совокупности методов планирования и прогнозирования.

Товарооборот является одним из основных показателей, который дает оценку деятельности предприятия. По мнению аналитиков, увеличение товарооборота в 2020 г. на 155,4 млн. руб. (по прогнозированию) может быть связано с внедрением современных систем автоматизации, модернизацией производства, возможностью обслуживания дополнительных групп потребителей и более рациональным использованием производственных площадей.

В 2019 г. план по валовому товарообороту выполнен на 97,6%, в т.ч. по розничному товарообороту – на 97,7%, по реализации продукции собственного производства на 97,6%. Плановый объем валового товарооборота (134,7млн.руб.) не выполнен на 3,3 млн. руб. и фактически составил 131,4 млн.руб. На развитие товарооборота повлияло повышение продажных цен на продукцию собственного изготовления.

Анализ товарных запасов характеризует эффективность использования финансов предприятия. В связи с ростом товарооборота в 4 квартале 2019 г. зафиксированы отрицательные отклонения от норматива.

Анализ валового дохода выявил, что план по сумме валового дохода в 2019г. был выполнен на 94,3%. В отношении к плану его уровень снизился, и как следствие этого снизился чистый валовой доход. С увеличением товарных надбавок в 2019 г. увеличилась и величина валового дохода в динамике на 5,4 млн.руб. по сравнению с 2018 г. Одновременно возросла и сумма валового дохода, остающегося в распоряжении кафе, на 5,39 млн.руб. по сравнению с 2018 г.

Проведенный анализ издержек производства и обращения показал перерасход материальных и финансовых ресурсов по таким статьям расхода, как затраты на ремонт основных средств, расходы на тару и прочие расходы.

Анализ прибыли и рентабельности является главным информативным источником, с помощью которого разрабатывается обоснованный прогноз, а на основе прогноза и план прибыли.

Проведенный анализ показал, что увеличение балансовой прибыли в 2019 г. произошло на 8,38 млн.руб. и составила 5,75% к товарообороту. И как следствие, рентабельность предприятия также увеличилась по сравнению с прошлым годом на 5,13%.

Планирование хозяйственной деятельности кафе «Триада» основано на расчете прогнозов, которые опираются на полученные результаты за прошлые периоды. На их базе вырабатываются планомерные решения, направленные на обеспечение предприятия общественного питания необходимыми ресурсами, материальными средствами и рабочими кадрами.

В 2020 году сложились нелегкие условия для ведения бизнеса, коронавирусная инфекция ударила по экономике всего мира. Сфера общественного питания оказалась основной отраслью, подпадающей под запреты, связанные с распространением нового вируса. Произошло повсеместное понижение уровня продаж и спроса на услуги предприятий общественного питания.

В связи с пребыванием в условиях кризиса руководство кафе «Триада» было вынуждено принять решение о новых методах ведения хозяйственной

деятельности. Первостепенным стало решение о принятии вспомогательных методов обслуживания (доставка и самовывоз) за основу. Направлениями в изменении хозяйственной деятельности были выбраны сокращение издержек, изменение цен на товары и услуги, изменение методов обслуживания, сокращение или перепрофилирование неэффективных сотрудников, работа над качеством, адаптация меню на вынос.

По мнению руководства, такие меры позволят быстрее оторваться от конкурентов и быстрее их восстановить прежние объемы продаж во время кризиса.

Для определения экономического состояния предприятия был проведен расчет запаса финансовой прочности. Для сравнения колебаний запаса финансовой прочности был сделан его расчет с разбивкой по кварталам. Таким образом, в первом квартале запас финансовой прочности составил 0,7%, во втором 0,4%, в третьем 0,8% и за 11 месяцев четвертого квартала 0,7%. Полученные данные показывают, что предприятие испытывало определенные трудности, но тем не менее достаточно неплохо справлялось в кризисных условиях.

Для определения эффективности внесенных в план изменений, был проведен анализ производственных показателей и сравнение полученных результатов с планом. Для примера рассмотрена ритмичность развития розничного товарооборота в действующих ценах по месяцам и кварталам текущего 2020 года.

Выполнение плана за 11 месяцев 2020 г. составляет 102,3%, причем формирование розничного товарооборота проходило не равномерно. Таким образом, за первый квартал 2020г. фактическая сумма розничного оборота составила 38,2 млн.руб. это на 1,0 млн.руб. больше запланированного. По итогам второго квартала 2020 г. наблюдается значительное падение розничного товарооборота по отношению к плану, вместо запланированной суммы 35,7 млн.руб. фактически розничный товароборот составил 21,9 млн.руб., что на 13,8 млн.руб. меньше запланированного. Начало третьего

квартала отмечено постепенным наращиванием объемов товарооборота, так, по завершении данного периода отмечено значительное увеличение его объемов: фактическая сумма оборота составила 54,1 млн.руб., что на 14,6 млн.руб. больше плана. Резкий подъем розничного товарооборота объясняется постепенной отменой карантинных ограничений. Четвертый квартал (два месяца) отмечен некоторым выравниванием показателей товарооборота, так его фактическая сумма составила 25,3 млн.руб., что на 1,4 млн.руб. больше плана.

Проведенное исследование реализации процесса планирования в кафе «Триада» показало, что на сегодняшний день существенным недостатком в процессе планирования предприятия, по мнению руководства, является то, что оно не всегда носит системный характер. В связи с этим руководство предприятия выделило пути совершенствования системы планирования и в качестве мероприятия для повышения эффективности управленческой деятельности было предложено внедрение автоматизированной системы планирования IBM Cognos BI Express. Эта система позволяет ускорить и достаточно точно провести бизнес-анализ, сохранить корпоративную отчетность, осуществить консолидацию данных из разных источников, которые есть на предприятии (1С, MS Excel, и др.) и извлечь важную для бизнеса информацию.

Расчет экономической эффективности данного мероприятия показал, что внедрение системы IBM Cognos BI Express дает возможность высвобождения 3 сотрудников предприятия, а сумма экономии на их заработной плате в год составит 1152000 руб. Окупаемость предложенного мероприятия составит 1,4 года. Расчет показал, что проект является экономически эффективным и целесообразным.

Как основная функция управления, планирование обеспечивает логичность всех его разделов, вырабатывает определенную последовательность действий, направленных на упорядоченную работу

предприятия и рациональное использование доступного лимита материальных и финансовых ресурсов.

**Заключение.** Для успешного управления предприятием в жестких условиях рыночной экономики необходим научный подход к организации производственного процесса. Менеджмент имеет различные функции для достижения поставленных целей, основными из которых являются планирование, организация, мотивация, контроль.

Менеджмент выделяет планирование как главную функцию, тесно взаимосвязанную с функциями организации, мотивации, и контроля.

От выбора метода планирования зависит правильно организованная работа предприятия.

Руководство кафе «Триада» использует несколько методов планирования хозяйственной деятельности, наиболее распространенными считаются нормативный, балансовый, экономико-статистический, индексный, расчетно-аналитический.

Анализ хозяйственной деятельности предполагает всестороннее изучение показателей работы кафе «Триада» и их взаимосвязи. Он является не только средством обоснования планов, но и средством контроля за их выполнением. Главная цель экономического анализа – определение основных показателей, дающих представление о действительном положении дел предприятия, его прибылей и убытков.

Способность выживать в условиях кризиса характерна предприятиям, имеющим грамотное руководство, располагающее определенными материальными и техническими ресурсами. Рационально разработанное планирование, должно обеспечивать эффективный результат достижения намеченных целей, выделять слабые звенья в производственных процессах и предлагать пути их решения.